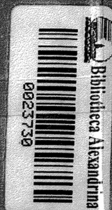
المكتبة العربية للعلاقات العامة

دار النهضة العربية

العلاقات العامة

والرأي العام

المفاهيم والتطبيقات الادارية



د. احمد محمد عبد الله
كلية التجارة جامعة عين شمس

الطبعة الاولى

المكتبة العربية للعلاقات العامة

العلاقات العامة

و

الرأى العام

المفاهيم والتطبيقات الإدارية

دكتور
أحمد محمد عبد الله
كلية التجارة - جامعة عين شمس

الطبعة الأولى
« حقوق الطبع محفوظة للمؤلف »

إهـــــــداء

إلى من يؤمنــون أن العلاقــات العـــامة تنجـــح ..
عندما يشـــعر أطرافها بالــود الذى يســود العلاقات الخاصــة .

محتـــويات الكتـــاب

البـــــاب الرابـــــع

اساسيات الـــراى العــــام

الفصــل الاول : تعـريف الــراى العـــام ·

الفصــل الثــانى : انــواع الــراى العــام والجمهـور ·

الفصــل الثالث : الاتصالات فى مجــال العلاقات العـــامة .

مقـــــــدمة

يتزايــد اعتماد الأفــراد والمنشآت والدول فى المجتمعات الانسانية الحديثــة على بعضهم البعض ، فــالى وقت قــريب كان يمكن للمــرء أن يعتمــد على نفســه بالاكتفــاء الذاتى ، وكانت المنشـــأة تستطيع أن تقصر اتصالاتها مع (الغـير) على أضـيق نطـاق ، كمـا أن الدول كانت تحـــاول جــاهدة فى المــاضى أن تســعى الى تحقيق احتياجاتها والاكتفــاء ذاتيــا بمواردهـــا الخاصـــة .

بيــد أن هــذا الحـــال قــد تغـير وبسرعة فى جميــع انحــاء المعمورة وعلى جميــع المستويات فى الخمسين ســنة الأخــيرة ، فــلا يستطيع فــرد أن يدعى أنــه يستطيع الاستغناء عن الشــراء وعن التعامل مع (الغـير) كمــا أن المنشـــأة الحديثة قــد زاد اعتمادها على جـلب عناصر الانتــاج الكثــيرة والتى يتزايد مســتوى تخصصها من البيئــة المحيطة ، بل وتتعاون مع المنشآت الأخــرى (المنافسة) فى الانتــاج المشترك أو فى التنسيق فى الجهــود البيعيــة كضرورة تنافسية ، كمــا أن عليهــا أن تكســب رضــا المجتمــع المحيط بهــا بأساليب شــتى .

وقــد انطبقت كــل هــذه المــلامح ايضــا على المنشآت الأخــرى غــير التجــارية التى لا تستهدف الربــح ســواء كانت منشآت خاصـــة أو حكومية من اجــل تحســين وســائل اتصالاتها بالفئــات التى تستهدف خدمتهــا وتجــويد هــذه الخــدمة باستمرار .

وعلى مســتوى المجتمعات والدول الحديثة فــان الأرقــام تشــير الى زيــادة التعاملات التجــارية والثقافية والعلمية والتكنولوجية بــين الدول ، وأن هــذه الزيادة مضطردة عبــر السنوات الأخــيرة بحيث لــم يعــد لأى مجتمــع فرصـــة للانعــزال عن باقى التجمعات البشرية مهمــا بلــغ هــذا المجتمــع من تقــدم ورقى .

ان هــذه التوسعات المشهودة فى التعاملات على مستوى الفــرد أو المنشـــأة او الدولــة قــد ابرزت اهميــة دراســة التعــامل مع (الغــير)

وجعل من عملية الاتصال بهم مفيدا لكل من طرفى هذا الاتصال بشكل علمى وموضوعى وهذا بالضبط ما جعل هناك اهتماما متزايدا بمفهوم وانشطة العلاقات العامة Public relations حتى اصبحت العلاقات العامة فى هذه الايام حاجة ضرورية فى المجتمعات الانسانية المعاصرة .

وفى الحقيقة فان المكتبة العربية بها عدد لا بأس به من المؤلفات التى تتناول العلاقات العامة بمنهاج علمى أكاديمى وكذلك بمنهاج عملى ميدانى ولكن يلاحظ أن هذه المؤلفات فى معظمها تحتاج باستمرار الى اعادة تجديدها أو اضافة الجديد من الافكار اليها عن طريق تناول الموضوع بالشكل والمضمون الأحدث حتى نضمن باستمرار الاطلاع على أحدث المفاهيم والأفكار فى هذا المجال الهام ونقلها الى مجال التطبيق الناجح .

وهذا الكتاب محاولة متواضعة لتحقيق هذا التجديد وتقديم موضوع (العلاقات العامة) الى المكتبة العربية حاويا احدث ما استطاع المؤلف الوصول اليه من افكار واضافات علمية وعرضها بشكل يرجو أن يكون مبسطا ومفيدا للقارىء .

والأمل كبير فى أن تسهم كل الكتابات والمؤلفات فى ان يزداد الوعى العام لدى المنشآت والأفراد فى بلادنا بأهمية انشطة العلاقات العامة وبناءها على أسس علمية وعملية تطبيقية مفهومة لجميع الأطراف .

كما ان هذا الأمل يمتد ليصبح هذا الوعى المنشود بأنشطة العلاقات العامة نواه لتأسيس مؤسسة علمية ومهنية تتولى وضع واقرار أسس ممارسة نشاط العلاقات العامة فى كل المنشآت فى مصر لضمان سير هذا النشاط على الأسس العلمية الصحيحة ، كما تتولى هذه المؤسسة وضع دستور أخلاقى مهنى للعاملين فى هذا المجال وان تتولى القيام بكل الأنشطة التى ترفع من مستوى اداء ووعى هؤلاء العاملين ليصبح الاشتغال بأنشطة العلاقات العامة مهنة بالفعل .

ان انشــطة العــلاقات المعــامة تحتــاج الى مزيــد من التوضــيح والتصحيح فى الدول الناميــة على وجــه الخصوص حيث يكــون مفهــوم هــذه الأنشطة مشوشا او غامضــا فى اذهــان رجــال الأعمال فى مختــلف القطاعات بحيث يمــكن القــول بأن ايمــان المسئولين فى هــذه القطاعات بأهميــة وجــدوى أنشــطة العلاقات العــامة يقــل عن المستوى المطلوب .

والحقيقة أن انشــطة العلاقات العــامة بمــا تتطلبه من الاهتمــام بآراء وملاحظات ومشــاعر الآخرين ومراعاتها فى خطــط وأهــداف المنشآت تعبــر أصــدق تعبــير عن طبيعــة عصرنا الذى نعيش فيــه من حيث اتجاه معظــم المنشآت لتاكيــد مسئوليتها الاجتماعية وتحملها ، والاتجــاه العــام نحــو تأكيــد الروح الديمقراطية فى جميــع الأنشطة الانسانية والســعى فى الاستفادة من الاختراعات والابتكارات الفنيــة والتكنولوچية .

المــؤلف »

البـــــاب الأول

- الفصـــل الأول : معنى العلاقات العـــامة ومفهومها .
- الفصـــل الثـــانى : تعـــريف العلاقـــات العـــــامة .
- الفصـــل الثالث : نشـــأة العلاقات العـــامة وتطورهـــا .
- الفصـــل الرابع : العوامل المساعدة على بروز أهمية العلاقات العامة.
- الفصـــل الخامس : أهـــداف العلاقات العـــامة وفـــوائد دراستها .

الفصـــــل الأول

معنى العلاقات العــامة ومفهومها

● معــنى العلاقــات العــــامة :

اصــبح تعبــير (العلاقات العــامة) تعبــيرا شائعا ويــزداد شيوعا على مــر الأيام منــذ أن استحدث العــالم الرائــد إيفى لى Ivy Lee الملقب بأبى العلاقات العــامة هــذا التعبــير لأول مــرة فى عــام ١٩٢١ وقــد وصل شيوع تعبير إيفى لى (العلاقات العامة أو Public relations الى حــد انــه غالبــا ما يكتفى بالاشــارة الى الحرفين الأولين من هــذا التعبــير (P. R.) والامــل أن ينتشــر هــذا التعبــير ويذيــع صيغته الى الحــد الذى يكفينــا ان تعبــر عن العلاقات العــامة اختصارا (ع.ع) ســواء فى مجــال البحــوث العلمية او مجــال التطبيق العمــلى فى قطــاع الاعمــــال .

ومعنى العمومية هنــا معنى واســع فهــو قــد يعنى :

(أ) **عمومية الجمهور** حيث ان العلاقات العــامة تخــاطب قاعــدة عريضة من الأفراد وليس شريحة محــددة فقــط برغم ان بعض الموضوعات التى تكــون محــل بحث العلاقات العــامة قــد تكون موضع اهتمام شريحة ضيقة من الجمهور فقط ولكن هــذا لا ينفى أن أهتمامات انشطة العلاقات العــامة عمــوما تشــمل تلك القاعــدة العريضة من الافــراد ذوى الصــلة بالمنشــــاة .

(ب) **عمومية الأهداف** حيث ان العلاقات العامة ترمى الى تصحيح أى تصور خاطىء أو سىء عن المنشأة لدى الجمهور ، وعلى ذلك فان اى ممارسة او تصرف أو خطة تؤدى الى تحقيق هذا الهدف يجب أن ندخلها ضمن اهتمام العلاقات العامة ، وعلى ذلك فان العلاقات العامة تحتضن العديد من الأهداف التى قد تبدو مختلفة مادامت هذه الاهداف تؤدى الى خدمة مكانة المنشأة من وجهة نظر الجمهور .

(جـ) **عمومية المعلومات** : حيث ان العلاقات العامة تهتم بتوصيل المعلومات بين كل من المنشأة والجمهور فى اتجاهين بشكل متوازن حتى تحقق التوازن فى المصالح بينهما وحتى يتحقق الفهم المتبادل بين الطرفين ، وبذلك فهى تهتم بكل انواع المعلومات التى تؤدى الى ذلك سواء كانت معلومات مالية (بشأن السعر مثلا) أو معلومات تاريخية (بخصوص نشأة المنشأة وتطورها الزمنى) أو معلومات علمية (تساعد على اقناع الجمهور بحرص المنشأة على حماية البيئة أو حماية المشترى) أو حتى معلومات لغوية (بشأن اختيار الاسم والعلامة التجارية التى تصنع افضل اثر لدى المشترين والمتعاملين مع المنشأة) وغير ذلك من انواع المعلومات .

(د) **عمومية الادوات والوسائل** المستخدمة فى الاتصالات وخاصة فى ظل تعدد وتقدم واختلاف طرق استخدام تلك الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة والقديمة على السواء وبصرف النظر على طبيعتها (وسائل أو ادوات مقروءة أو مسموعة أو مرئية) وسواء كانت تحقق الاتصال الشخصى بالطرف الثانى أو تحقق الاتصال غير الشخصى على نطاق وأسع .

مفهـــوم العلاقات العـــامة :

من المفيـــد أن نهتـــم بالمفهـــوم العلمى للعلاقات العـــامة وذلك باعتبار ان الفـــائدة الأساسية للعلاقات العـــامة فى المنشـــاة الحديثة هى (ســـد الفـــراغ) فى المعلومات فى كـــل شيء وان تتعرف على الاتجاهات والحاجات وتقطـــع خطـــوات ايجـــابية لمواجهـــة هـــذه الحاجات ولخـــلق اتجاهات بديلة مرغـــوبة وهـــذا يمثـــل التحـــدى الهـــام امـــام المنشآت الكبـــيرة .

بيـــد ان العلاقات العـــامة ذاتهـــا يكتنفها اربعـــة نقـــاط للغمـــوض هـــى :

(أ) العلاقة بين العلاقات العامة وغيرها من التعبيرات كالتسويق والاعـــلان والدعـــاية والاعـــلام .

(ب) تعـــريف « متفق عليـــه » للعلاقات العـــامة .

(جـ) تأثـــير المعلومات التى توفـــرها العلاقـــات العـــامة فى تكـــوين سياسات المنشـــاة .

(د) تحليـــل المعلومات « بحـــوث العلاقات العـــامة » .

وســـوف يتـــم تفصيل (نقـــاط الغمـــوض) الأربعة تلك فى فصول هـــذا الكتـــاب ، ولكن هنـــاك بعض الأسس والقواعـــد العـــامة التى تلقى الضـــوء على انشـــطة العلاقات العـــامة عمـــوما(١) هـــى :

---

(1) Charlss S, Steinberg, **The Oreation of Consent Public relation in Practic Communication arts.** Hastings house Publishers, Newyork, 1975, P 166.

١ - ان انشـطة العلاقات العـامة الجيـدة هى التى تطـور اتصـالات افضـل وتحقق تعـاون مستمر بين الجمهـور والمجتمـع المحـلى .

٢ - ان انشـطة العلاقات العـامة تتجـه الى اشـباع الحاجات الأساسية للجماهير وتحـرص على ان تكـون ملمـة بأحـدث الأخبار والأحداث فى داخـل المنشـأة وخارجهـا .

٣ - ان الأسـاس الذى تسـتند اليـه جميـع انشـطة العلاقات العـامة هى الصـدق والثقـة والانجـاز حتى تؤدى واجباتها ووظائفها على الوجـه السـليم .

٤ - ضرورة ضـمان استمرارية انجـاز العاملين فى العلاقـات العـامة لدورهم ، وتطـوير هـذا الدور على الدوام ، لذلك يجب ضـمان حـد ادنى من الصفات فى العاملين فى وحـدة العلاقات العـامة .

ويتمحور المفهوم الرئيسى للعلاقات العـامة فى تكوين صـورة محببـة للمنشـأة لدى الجمهـور ، ويتـم السعى نحـو هـذا الهـدف عن طـريق تفهـم اتجاهات وافـكار الأشخاص نحـو سلعة أو موضوع أو قضـية وكسـب تأييدهم ورضاهم عن طـريق دعـم الروح والثقـة والرضـا بين المنشـأة والجمهـور بمـا لا يخالف الانظمة والقوانين السـائدة فى المجتمع .

ان العلاقات العـامة تعبـر عن جهـد ادارى مخطط لتحقيق الأهداف العـامة للمنشأة وانـه يتمثـل فى عـلاقة بين الجمهـور وتلك المنشـأة وانـه يتركـز اساسا فى تقييـم ومتابعـة للراى العـام على أن يتـم ذلك من خـلال سياسات وأجـراءات تنظيمية محـددة وبرامج مدروسة .

وتختلف درجـة وضوح مفهـوم العلاقات العـامة فى ذهـن القيادات الادارية بين منشـاة واخـرى ويترتب على هـذا الاختلاف نتيجتين هامتين من الناحية العملية(١) :

أولا : الخلـط بين الصلات والروابط العـامة وبين العلاقات العـامة ومن ثم خـلق الاعتقـاد بعـدم الحاجـة الى خبـرات متخصصة فى هـذا المجـال ، وهـذا غـير صحيح علميـا ، ولكن بعـض القيـادات الادارية لا يفرقون بين نشـاط العلاقات العـامة وبين بعـض الأعمـال غـير المتخصصة (كاعمـال السكرتارية مثـلا) .

ثانيا : عـدم الاعتقـاد بوجـود فواصل بين نشـاط العلاقات العامة وبين الوظائف الاستشارية الأخـرى وهـذا غـير صحيح ايضـا من الناحية العلميـة وان كانت بعض القيـادات الادارية لا تفـرق بين نشاط العلاقات العـامة وبعض اللجـان الاستشارية الدائمة أو المؤقتة التى تشكلها الادارة العليـا لتلقى مشورتها فى النـواحى الفنيـة أو القانونية بينمـا طبيعـة نشـاط العلاقات العـامة تميـل الى الشمولية لـكل اهتمامات المنشـاة .

ان مسـئول العلاقات العـامة ملـم بـكل الوظائف فى المنشاة ويعرف بالتفصيل علاقات المنشـاة بكل فئـة من فئـات الجمهـور وتطـور هـذه العلاقة ، بينمـا الآخـرون لا يعرفون الا اختصاصـاتهم الوظيفية فقـط ، وهـذه الشمولية فى الالمـام ببـاقى التخصصات التى يتصف بهـا المشتغل

---

(١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم . العلاقات العامة (١٤٠٩ ، ١٩٨٨) ص ٣٥ .

بالعلاقات العامة هى صفة اساسية ولكنها صفة اضافية الى تخصص الوظيفى فى اجراء الاتصالات وبناء الخطة وتنفيذها .

العلاقات العامة وغيرها من الاصطلاحات :

تاكيدا لمفهوم العلاقات العامة يجب توضيح الفرق بين تعبير (العلاقات العامة) وغيره من الاصطلاحات بحيث لا يمكن الخلط بينهما ، اذ انه برغم وجود بعض العلاقات الوظيفية بين تلك الاصطلاحات فان هناك فواصل علمية يجب ان تمنع الخلط بين كل منها .

● **العلاقات العامة والادارة :**

العلاقات العامة تعد احدى الوظائف الادارية فى المنشاة الحديثة يصعب الاستغناء عنها وقد تطور مفهوم العلاقات العامة وتطبيقاتها العملية بسرعة فى السنوات القليلة الماضية ولازال هذا المفهوم يتطور مستغلا التقدم التكنولوجى السريع الخطى فى وسائل واساليب الاتصال على نطاق واسع اى انها وظيفة **ديناميكيه مستمرة** ، وتعتبر العلاقات العامة وظيفة **استشارية** متخصصة تقدم للادارة المشورة بشأن كل ما يمس اسم المنشأة او يؤثر على مستوى انشطتها : كل انشطتها .

وتعتمد العلاقات العامة كوظيفة ادارية على تجميع وتحليل الآراء عن الجماهير الداخلية والخارجية التى تتعامل مع المنشأة وذلك بشكل دائم للتعرف على اى تغير ، ورفع التوصيات فى شكل تقارير للادارة العليا لاتخاذ القرار المناسب .

ويتمثـل الفـرق الجوهرى بين كـلا التعبيرين فى ان العلاقات العـامة تقـدم النصـح لادارة المنشـأة ولكنهـا لا تستطيع ان تصـدر قـراراً فيما تـراه لان هـذا هـو اختصاص الادارة العليـا وحدهـا اذ ان العلاقات العـامة تظـل دائمـا ذات صـفة استشارية(١) .

● **العلاقـات العـامة والتسـويق :**

هنـاك تداخـل ظاهـرى فى العلاقة بين انشـطة العلاقات العـامة وسـائر الانشطة التسويقية ، ويصـل هـذا التداخل احيـانا الى حـد الغمـوض .

فـكل من العلاقات العـامة والتسويق يتفقـان فى كـل من **المجـال والاهـداف**(١) حيث انهمـا يهتمـان بكل ما يتعلق بمجـال السوق واتجاهات وافـكار وسلوك المستهلك وكيفية تكوينه لقـرار الشـراء ، ولكن مجـال تاثـير النشـاط التسويقى ينحصـر اساسا فى العناصر الاربعـة الممكن التحـكم فيهـا وتتمثـل فى كـل من السـعر Price ، وقنـوات التوزيع المستخدمة Place وجـودة المنتجـات Product بالاضـافة الى الجهـود الترويجية Prommotion وهى العنـاصر الاربعـة المعـروفة اختصـارا 4 Ps

---

(1) Glenn Griswold & Denny Griswold. **Your Public relations : the Standard Public relations hondbook,** Funk & Wagnalls Company 1948, P, 12.

(١) د. حسين محمد على . **العلاقات العامة فى المؤسسات الصناعية مفاهيم ووظائف** . مكتبة الأنجلو المصرية . الطبعة الثانية منقحة . القاهرة ١٩٨٠ ص ١٦٩ .

اما مجال تأثير العلاقات العامة فهو اوسع واشمل : فهو يتسع لكل ماله علاقة باسم وسمعة ومكانة المنشأة ككل ، ويشمل كل ما يتعلق بالمعلومات التى تسهم فى تشكيل الصورة الذهنية للمنشأة لدى الجمهور .

وعلى ذلك فان كل من العلاقات العامة والتسويق يتلاقيان فى المجال ولكنهما يختلفان فى حدود تأثير هذا المجال . وقد ترتب على هذا التلاقى فى مجالات الاهتمام بين العلاقات العامة والتسويق تلاقى آخر فى اهداف كل منهما فقد ترتب على وحدة الهدف التى تجمع بينهما :

١ — أن كثيرا من انشطة العلاقات العامة تؤدى الى مساندة جهود البيع .

٢ — المساعدة فى تحقيق استراتيجية البيع وذلك بوضع خطط اطول مدى لمكانة المنشأة فى السوق .

٣ — التعاون فى كشف الحقائق كلها أو بعضها التى تمهد للاستفادة من فرص السوق من خلال بحوث الراى العام .

٤ — الاسهام فى التخطيط السلعى من خلال التعريف بآراء جمهور المستهلكين .

. . . .

ولاشك ان مشاركة كل من العلاقات العامه والتسويق فى الهدف من شأنه ان يقدم آراء اكثر فاعلية ونضجا تفيد مستقبل المنشأة

ومكانتها الحالية والمتوقعة فى السوق مما يؤكد اهمية التأثير المتبادل بينهما فمثلا اذا لاحظ خبير العلاقات العامة زيادة شكوى الجمهور من سلعة او خدمة معينة فان ذلك قد يفيد رجال التسويق فى توقع انخفاض المبيعات من هذه الأصناف ومن ثم تسهم العلاقات العامة فى مساعدة ادارة التسويق فى التعرف على رد فعل الجمهور تجاه السلعة أو الخدمة ، كما يمكن للعلاقات العامة تحسين الكفاءة التسويقية من خلال تحسين العلاقة مع الموردين والموزعين .

وفى المقابل يمكن تعويد رجال البيع على أن يذكروا للمشترى ـ خلال الحوار البيعى ـ شيئا عن المنشأة ليشجعوه ـ بطريق غير مباشر ـ على تفضيل السلعة .

كما يمكن لخبراء العلاقات العامة ورجال التسويق التعاون بهدف اقتراح أو اكتشاف قنوات اتصال جديدة تناسب طبيعة السلعة وظروف السوق وتكون مميزة للمنشأة عن باقى المنشآت المنافسة مما يرفع مكانة المنشأة فى السوق ويزيد فى نفس الوقت من رقم المبيعات .

ورغم هذا التأثير المتبادل يلزم التأكيد بأن هناك اختلافا بين كل من العلاقات العامة والتسويق يتمثل اساسا فيما يستخدمه كل منهما من اساليبه وادوات : فعلى سبيل المثال تستخدم العلاقات العامة ما يعرف ببحوث الرأى العام للتعرف على تكوين وتغير اتجاهات الرأى العام والقياس العلمى لهذه الاتجاهات بينما فى المقابل يستخدم التسويق بحوث التسويق كأداة للتعرف على احتياجات المستهلك بالنسبة للخصائص المختلفة للمنتجات المعروضة على هذا المستهلك ،

ويمكن استعراض أكثر من مثال مشابه لمثال البحوث يوضح اختلاف أساليب العمل بين كل من العلاقات العامة والتسويق .

كما أن اختلاف العلاقات العامة عن التسويق يمتد الى طريقة استخدام الأسلوب الواحد(١) : فاذا اخذنا الاعلان كمثال نجده يعد أسلوبا مشتركا يستخدمه كل من العلاقات العامة والتسويق ولكن تهدف العلاقات العامة من استخدام الاعلان الترويج للمنشأة كلها وبيان اهم انجازاتها للمجتمع والبيئة المحيطة بها بينما تستخدم انشطة التسويق الاعلان ايضا ولكن يقصد المساعدة على ترويج سلعة أو خدمة أو مجموعة من السلع والخدمات أو تحقيق اهداف بيعية محدودة .

بالاضافة الى ذلك فان اى قرار يتخذ فى مجال التسويق يؤثر تأثيرا كبيرا على نتائج أعمال العلاقات العامة : مثال ذلك اذا ما اتخذ رجال التسويق قرارا بتغيير اسم السلعة فان ذلك سوف يؤثر على علاقات المنشأة بالجمهور أما سلبيا أو ايجابيا ، ويمكن جعل هذا التأثير ايجابيا اذا ماكان الاسم الجديد يوحى بقوة التأثير واذا كان الاسم متميزا وجذابا وكان مرتبطا بجهة الصنع وغير ذلك من الشروط .

وهذا يدل على ان التسويق والعلاقات العامة يتفقان ويختلفان من حيث طبيعة كل منهما ويؤثر كل منهما على الآخر من حيث نتائج الأداء .

---

(١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم . مرجع سبق ذكره ص ٣٤ .

• العلاقــات العــامة والاعــلام :

يعنى الاعــلام Informotion نشــر الحقائق بخصوص موضوع او قضية معينــة وذلك من خــلال احــدى وســائل النشــر الى جمهــور محــدد .

ومعنى ذلك أن الاعــلام يعتمــد على نشــر الحقائق فقــط للتأثــير على آراء ــ وسلوك ــ افــراد الجمهــور وليس مجــرد نشــر أخبــار او صــور او تعليقات مع ضــرورة اختيــار الوقت المناسب للنشر ومواكبة الاحــداث المناسبة لدعــم تلك الحقائق وتحــديد وسيلة النشــر التى تحظى بمصداقية وانتشــار بين الجمهــور المستهدف ٠

ومن جهة اخــرى فــان العلاقات العــامة وهى تكون صــورة جيدة للمنشاة لــدى الجمهور عليهــا أن تسعى لكسب ثقتــه وهــذا لا يمــكن تحقيقه الا من خــلال الاعتمــاد على توصيل الحقــائق فى الاتجاهين ، أى أن العلاقات العــامة تلتقى مع الاعــلام فى الاعتمــاد على الحقــائق فى الاتصــالات .

ويمكن القــول بأن الاعــلام يعتبــر احــدى وظيفتين تعتمــد عليهمــا العلاقات العــامة فى تنفيــذ انشطتها بكفــاءة :

فالعلاقات العــامة تحتــاج الى وظيفتى الاستخبارات Intelligence والاعــلام Information ، فهى تحتــاج الاستخبارات للتعــرف على بيئة الــراى العــام دائــم التغــير ، ودراســة الاتجاهات العــامة فى التعليم والسياسة والاصــلاح والتكيف مع هــذه التغيرات ، وتحتــاج الاعــلام

لتحقيق الاستجابة من الجمهور لخلق علاقات متطورة وقوية خاصة وأن هناك حملات اخرى توجه للجمهور(١) ، والخلاصة أن الاعلام كوظيفة ووسيلة وأداة يعد جزء عضويا من اجزاء انشطة العلاقات العامة لا يمكن الاستغناء عنه ولكنه لا يمثل كامل نشاط العلاقات العامة .

● العلاقات العامة والدعاية :

تهدف العلاقات العامة كما سبق أن ذكرنا الى تحسين تصور الجمهور عن المنشأة بكافة السبل ومن خلال فتح مجال اتصال من اتجاهين بينهما ، أما الدعاية — من الناحية العلمية(٢) — فهى مرادفة للشك والغموض وعدم معلومية المصدر واعتمادها اساسا على ترويج الشائعات ضد المنافسين او المعارضين لأهداف المنشأة من خلال السيطرة — سرآ — على بعض وسائل النشر واستخدامها فى نشر تلك الشائعات .

ولا تعتمد الدعاية على ذكر الحقائق بل تعتمد على التضليل أو تهويل بعض الأحداث وذلك لخدمة أغراض محددة .

والخلاصة انه فى حين أن العلاقات العامة تكون معروفة المصدر وتعتمد على وسائل نشر تستخدمها علنا لصالحها وتهدف الى نشر

---

(١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم مرجع سبق ذكره ص ٢٠ — ٢٢ .

(٢) للتوسع د. حسن محمد خير الدين . **العلاقات العامة : المبادىء والتطبيق** . مكتبة عين شمس القاهرة ١٩٨٦ .

الانطباع الجيد عن المنشأة بالاعتماد على الحقائق ، ووفق خطط مدروسة ، نجد ان الدعاية تكون مجهولة المصدر ، وتعتمد على السيطرة السرية على بعض وسائل النشر ، وتهدف الى تدمير أو الاساءة الى المنافسين أو المعارضين .

● العلاقات العامة والاعلان :

يخلط البعض بين كل من انشطة الاعلان وانشطة العلاقات العامة فى المنشأة ، ولعل السبب فى ذلك الخلط يرجع الى أن كل منهما يستخدم وسائل النشر فى توجيه الرسائل الى فئة الجمهور المستهدف ، وأن هذه الرسائل قد تحمل معلومات خبرية وقد تستخدم كذلك الصور فى تأكيد المعلومات الواردة فى الرسالة(١) ، كما أن كل من هذه الرسائل تكون فى اطار خطة علمية مدروسة تتضمن اكثر من رسالة متسقة ومنسقة من حيث زمان ومكان استخدام وسيلة النشر ومن حيث المدى الزمنى لهذه الخطة لضمان أكبر تأثير ممكن لهذه الرسائل ، وكل هذه النقاط تعتبر خطوط تماس بين التعبيرين .

بيد انه يمكن ملاحظة بعض الفروق الجوهرية بين العلاقات العامة والاعلان(٢) .

---

(1) Jacguelyn Peake, **Public Relations in business,** Harper and Raw Publishers, Newyork, 1980.

(2) Colin Coulson Thomas, **Public relations : a Practical guide** macdonald and evans, London, 1979.

اولا — من حيث حجـم الجمهور المستهدف :

العلاقات العـامة وسيلة مختـارة للاتصـال بشريحة محـددة من الجمهور ومن خـلال رسـالة مفصلة ومدعمة وفيمـا يتعلق بقضية معينة ، بينمـا الاعـلان يهـدف للوصول الى اكبـر عـدد ممكن من الناس بأقـل تكلفـة وغالبـا ما تكـون رسالته تميـل الى الاختصـار .

ثانيا — من حيث مجـال الاهتمـام :

العلاقات العـامة توجـه جهودها لعـدة فئـات من الجمهور يمثلون معـا جميـع فئـات المجتمـع الذى تتعامل معـه المنشـأة ، وهى فى ذلك تحتـاج ليس فقـط الى كفـاءات فنيـة بـل ايضـا تحتاج الى خلفيـة علميـة نظـرية عن العـوامل البيئية المؤثـرة على رأى هـؤلاء جميعـا بالتفصـيل .

امـا الاعـلان فـانه يركـز اهتمامه على المشترين الحاليين او المرتقبين لمنتجـات التى تتعـامل فيهـا المنشـأة ، ومعنى ذلك ان مجـال اهتمام العلاقات العـامة اوسـع نسبيا من مجـال الاهتمام المبـاشر لانشـطة الاعـلان .

ثالثا — من حيث مـدى تجانس افـراد الجمهـور :

ان فئـات الجمهـور التى تخاطبه انشـطة العلاقات العـامة متباينة من حيث الخصائص والصفات سـواء كانت فئـات من الجمهور الداخلى

او الجمهور من خــارج المنشــأة ، بينمــا فئــات الجمهــور التى تخاطبها انشــطة الاعــلان يتســم فى الغــالب بتجانس الصفات ، حيث تــم توجه الاعــلان الى تلك الشريحة المحــددة بالذات .

رابعا - من حيث اتجاهات الاتصــال :

ان العلاقات العــامة تستخدم الاتصال ذو الاتجاهين من الجمهــور واليــه بهــدف التأثــير على راى هــذا الجمهور ومن ثم التاثير فى سلوكه ، بينمــا الاعــلان يسعى الى تحقيق نفس الهــدف ولكن من خــلال اتصال فى اتجــاه واحــد .

خامسا - من حيث محتوى الاتصــال :

غالبــا ما تحــوى الرسالة الاعلانية اكثــر من فكــرة فى ذات الرسالة (الســعر - مكان البيــع - نــوع السلعة - المزايا السلعية وغير ذلك) ، امــا رسالة العلاقات العــامة فهى تركــز على موضوع واحد فى الغالب .

والعلاقة بين العلاقات العــامة والاعــلان لا تقتصر على مجــرد بيان اوجــه الشــبه واوجــه الاختلاف ، حيث أن الاعــلان يساعد انشــطة العلاقات العــامة ويدعمها وذلك من خــلال مايلى(١) :

---

(1) ● Plilip Lesly, **Public relations Handbook, Second-edition**, Prentice - Hall Inc, Inglewood Cliffs, 1962 P, 281.

● Bertrand R. Canfield & H, Frazier Moore, Public relations : Principles. Cases, and Problems, Sixth edition. Richard D. Irwin, Inc, 1973 P, 160 .

(أ) اعــلام الجمهــور عن افضــل طــرق استخدام المنتجــات ، وهــذا يســاعد على اســتفادة المستهلك من المنتــج ، وبالتالى زيــادة الاقبــال على المنتجات ، كمــا أن الاعــلان يوجــه نظــر المستهلك الى بعض المزايــا بالذات كســعر السلعة او جودتهــا .

(ب) زيــادة مبيعات الاصناف وذلك باخبــار المستهلك بمزايا جديدة أو بتذكــيره بالسلعة فى مواجهــة حمــلات المنافسين .

(جـ) اخبــار الجماهير بمعلومات عن المنشــاة وخططها وهــذا من شــانه ان يعــالج نواحى نقــص المعلومات لــدى الراى العــام مما يساعد على اكمــال تصــور الجمهــور بشــكل جيــد عن المنشــاة .

(د) تحسين صــورة المنشــاة لدى الجمهــور وذلك فى الأجــــل الطــويل من خــلال تتــابع الاعلانات التى تحمــل اســم المنشأة وتصحح الأخطــاء لدى الــراى العــام .

(هـ) تشجيع محــاولات التطوير فى المنشــاة حيث ان الاعلان عليــه ان يقــدم السلعة الى الجمهــور بشــكل مختلف كــل مــرة او يخبــــر الجمهــور بوجــود خصائص او استخدامات جــديدة للسلعة او الخــدمة ممــا يدفــع المسئولين بالمنشــاة الى ضرورة الاستجابة لهــذا الاتجــاه .

(و) جــذب المزيد من المستثمرين للمشاركة فى المنشــاة او فى افتتاح منشــآت مماثلة من خــلال تكــوين صــورة محببــة عن هــذا النــوع من الاستثمار ممثــلا فى المنشــاة التى يتكــرر الاعــلان عنهــا .

وفى المقــابل فــان العلاقات العــامة توفــر خــدمة كبيرة الى انشطة

الاعلان تتمثل فى ان العلاقات العامة تعلم الناس وتمدهم بالمعلومات التى تمكنهم من الحكم الصحيح على ما يرد فى الاعلانات والحكم على مدى صدق هذا الاعلان ، اى ان العلاقات العامة تدفع القائمين على انشطة الاعلان كى يلتزموا الصدق والدقة من خلال توفير القدرة للمستهلك على الاختيار والحكم على صدق الاعلان .

● العلاقات العامة والرأى العام :

يعتبر الرأى العام بمثابة ساحة العمل ومجال التأثير لانشطة العلاقات العامة وذلك باعتبار ان الراى العام هو الممثل لفكر الجمهور الذى هو الطرف الثانى فى معادلة التوازن التى تحاول العلاقات العامة احداثها والمحافظ عليها بين المنشأة والجمهور .

وقد استفادت جهود العلاقات العامة من التقدم الكبير فى وسائل الاتصال الذى يمكن من الوصول الى قطاعات عريضة من الافراد فى نفس الوقت حتى اصبح العالم كله كأنه يعيش فى قرية واحدة صغيرة .

بيد ان تأثير جهود المنشأة فى مجال العلاقات العامة من خلال الوسائل الحديثة للاتصال يحد منه تنافس العديد من المنشآت للتأثير ايضا فى نفس الرأى العام ، مما لا يجعل مخاطبة الراى العام وكسب تاييده امرا مفروغا منه ؛ بل يحتاج الى قدرات خاصة فى اقناع الرأى العام وكسب دعمه .

وقد شهدت العقود القليلة الأخيرة من السنين اهتماما واسعا

- خاصة فى الدول المتقدمة - لدراسة الراى العام بالشكل العلمى السليم ، وانشأت لذلك العديد من المعاهد والمراكز المتخصصة الرسمية وغير الرسمية لقياس الراى العام وتحليله واقتراح وسائل التأثير عليه .

وتقوم هذه المعاهد بتقديم خبراتها المتطورة الى ادارات العلاقات العامة بالمنشآت المختلفة او تساعد فى حل مشكلاتها فى مجال الاتصال بالجماهير والراى العام .

من هذا الاستعراض للعلاقة التى تربط مفهوم العلاقات العامة وكل من الادارة ، والتسويق ، والاعلام ، والدعاية ، والاعلان ، بالاضافة الى الراى العام يتضح أن العلاقات العامة ليست مرادفة لأحد تلك الاصطلاحات ولكنها فى نفس الوقت ترتبط بعلاقة تعاون مع كل منها . ويفيد عدم الخلط بينها فى دعم كفاءة كل منها وبناء كل نشاط منها بالشكل السليم .

الفصـــــل الثـــــانى

تعـــريف العــلاقات العــامة

من الأهميــة بمــكان أن يكون هنـــاك اتفاقا على ماهيــة العلاقــات العــامة وتعريفها بشــكل واضــح وذلك فى ســبيل دعــم هذا النشــاط فى كافــة المجــالات ، وتأتى اهميــة وضوح هــذا التعريف فيما يلى(١) :

أولا : منــع التداخل والازدواج فى الاختصاصات بين العلاقات العامة وغيرهــا من الأنشطة الأخــرى بالمنشأة التى قــد تبــدو للبعض قريبــة الصلة بهــا أو جــزء منهــا مثــل الاعلان والترويج والاستعلامات وغيرها .

ثانيا : امكان تصميم هيكل تنظيمى لادارة العلاقات العــامة فى المنشأة يتناسب مع طبيعة عمــل المنشــأة ، ولا يمكن تصميم التقسيمات الداخليــة لهــذه الوحــدة التنظيمية الا من خــلال ادراك لمــاهية العلاقات العــامة والاتفــاق على تصــور موحــد لهــا .

ثالثا : اقتنــاع الادارة العليــا باهمية انشطة العلاقات العــامة وذلك من خــلال طــرح تعريفها ومفهومها على ادارة المنشــأة بشــكل واضــح ومحــدد يجعــل من الممكن أن تبــدى تلك الادارة اعترافها باهميــة انشطة

---

(١) ● د. حسن محمد خير الدين : مرجع سبق ذكره . ص ١٢ ــ ١٣ .

● د. محمد عبد الله عبد الرحيم . **العلاقات العامة** ، ١٩٨٢ ، ص ١٣

العلاقات العامة ، وهذه تمثل اكبر عقبة فى سبيل تطبيق انشطة العلاقات العامة .

رابعا : ان الاتفاق على تعريف واضح للعلاقات العامة يسهل السبيل للاتفاق على ميزانية لادارة العلاقات العامة تكفى لأداء تلك الانشطة ويكون تصور حجم تلك الميزانية متقاربا بين جميع الأطراف داخل المنشأة .

خامسا : تحديد الاشتراطات والخصائص والمؤهلات اللازم توافرها فى العاملين فى ادارة العلاقات العامة من خلال تحديد الاختصاصات التى سوف يؤدونها والواردة ضمن تعريف واضح للعلاقات العامة حتى لا يكون للتعيين فى الادارة الا بالشكل الذى يدعم النشاط .

ومن الممكن القول بأنه اذا ما تم تحقيق النقاط الخمس السابق ذكرها عن طريق الاتفاق على تعريف علمى وعملى محدد فانه يمكن ضمان حل الجانب الاكبر من جوانب مشكلات ممارسة انشطة العلاقات العامة فى مختلف المنشآت ونقصد بها تلك الجوانب المتعلقة بعدم اعتراف وعدم ايمان الادارة العليا فى عديد من المنشآت بأهمية او جدوى هذا النشاط ، وحتى اذا ماكانت فى تلك المنشآت وحدات ادارية تحمل اسم العلاقات العامة فان نصيبها كثيرا ما يكون الاهمال من قبل مسئولى الادارة العليا فى تلك المنشآت .

كما انه كثيرا ما يتم الخلط بين نشاط العلاقات العامة وبين غيره من الانشطة الأخرى مثل اعمال السكرتارية والاعلان والاستعلامات والاعمال الترويجية وبالتالى يسلخ جزء (او اجزاء) من اختصاصات العلاقات العامة ويضاف الى اختصاصات ادارات اخرى .

ويترتب على ذلك عدم استقرار تنظيم وحدة العلاقات العامة بالمنشأة او عدم وجودها على الاطلاق ، كما ان العاملين فيها ليسوا متجانسين فى المؤهلات او الخبرات ، وغالبا ما يكونوا منقولين من ادارات اخرى ثبت فشلهم فى اعمالهم فيها او يراد التخلص منهم وبالتالى تكون حالتهم المعنوية لا تسمح لهم بدفع جهود وانشطة العلاقات العامة ، بل يكونون عبئا اضافيا عليها .

ويترتب على ذلك كله ان يكون نصيب انشطة العلاقات العامة اقل نصيب من ميزانية المنشأة بالمقارنة بالانشطة الاخرى مما تعجز معه الوحدة الادارية المسئولة عن تسيير نشاط العلاقات العامة عن تنفيذ ما يجب عمله فى هذا التخصص الأمر الذى يتخذه البعض ذريعة اخرى لتبرير عدم جدوى هذا النشاط ، وهكذا تدخل العلاقات العامة فى دائرة مفرغة من الاهمال والعجز عن الانجاز نتيجة عدم وضوح مفهوم وتعريف النشاط وبالذات فى ذهن المسئولين بالادارة العليا .

وتواجه اى محاولة لتعريف العلاقات العامة ما تواجهه المحاولات الاخرى لتعريف الأنشطة الاخرى فى العلوم الانسانية والنظرية من حيث صعوبة الاتفاق على تعريف واحد من حيث المبنى اللفظى والمعنى اللغوى يكون شاملا وغير مختلف عليه .

والعلاقات العامة كمصطلح وتعبير لم يتم تداوله الا قرب نهاية القرن الماضى واخذ حظه من الاهتمام فى منتصف القرن العشرين .

- ويبدأ الاختلاف بين التعريفات المتعددة للعلاقات العامة حول اعتبار تلك الانشطة علما من العلوم قائما بذاته أو أنها أحد الفنون او انها وظيفة ادارية تطبيقية .

فالعلم هو مجموعة من الحقائق المنظمة المتسقة معا والتى يقوم عليها الدليل الفعلى أو التجريبى او الثابت ، اما الفن فهو مجموعة من الاعمال الانسانية المنظمة التى تتخذ وسيلة لغاية معينة أو صناعة من الصناعات التى يزاولها الانسان لغرض معين سواء كانت فنون نفعية مادية (كالملاحة والتجارة والعمارة والجراحة والزراعة والصناعة) وفنون جميلة أو رفيعة (مثل الرسم والموسيقى والغناء والتمثيل والرقص) ، ويلاحظ ان العلم والفن متصلان اتصالا وثيقا ويعتمدان على بعضهما البعض(١) .

اما الوظائف الادارية الرئيسية كالتخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها فهى تتفرع الى عدة وظائف فرعية .

وعلى ذلك فانه يمكن القول بأن العلاقات العامة يمكن ان تعتبر علما من حيث اهتمامها بجوانب السلوك البشرى وتكوين الراى الفردى والراى العام ودراسة اتجاهاته ونتائج السلوك الجماعى والفردى كما أن العلاقات العامة تعد بمثابة فن التأثير على الافراد لضمان تأييدهم لاتجاه معين واقتناعهم به ودعمهم له ، كما ان العلاقات

---

(١) د. حسين عبد الحميد احمد رشوان . **العلاقات العامة والاعلام من منظور علم الاجتماع** . المكتب الجامعى الحديث . الاسكندرية ١٩٨٧ ، ص ١١٣ - ١١٥ .

العامة تعد احدى الوظائف الادارية الفرعية التى تخدم الادارة وتساعدها على اداء مسئوليتها الاجتماعية وتساعد المنشأة على اداء باقى وظائفها .

ومعنى ذلك أن العلاقات العامة علم (لاتباعها الاسلوب والمنهج العلمى فى التحليل والدراسة) وفن (من حيث مهارة تحليل وتقييم نتائج هذه الدراسة) ثم هى وظيفة ادارية (من حيث مجال تطبيق النشاط) .

ويمكن تصنيف معظم التعريفات التى حاولت تحديد معنى العلاقات العامة وفق تركيزها على واحد من المفاهيم الثلاثة : العلم ، الفن ، الوظيفة الادارية .

واذا اعتبرنا ان العلاقات العامة كعلم تتمثل فى الدراسات العلمية واستخدام الوسائل العلمية ـ كعلم النفس وعلم الاجتماع ـ فى التأثير على الافراد والجمهور فان العلاقات العامة تكون :

- بحث دقيق عن اسباب ونوازع التصرفات الانسانية .
- درجة الفهم التى تتحقق بين فرد ومنظمة او هيئة والجمهور وتطبيق الاساليب والوسائل التى تؤدى لتحقيق العلاقة .
- هى الهندسة الاجتماعية Social engineering فى مجال العلاقة بين المنشأة والجمهور(١) .

---

(١) د. محمود محمد الجوهرى . **العلاقات العامة فى المؤتمرات الدولية** دار المعارف بمصر ١٩٥٩ ص ٤ .

كما أن بعض التعريفات قد صنفت العلاقات العامة باعتبارها فنا :

● فن جعل المنشأة تكون موضع ترحيب وود من العاملين والعملاء الذين يتعاملون معها(١) .

● فن من فنون الاتصال والاعلام .

● فن التعرف على ماذا يريد الناس عن المنشأة، واعمالها وما لا يريدون معرفته عنها .

● فن تخطيط الجهود للتأثير على العامة من خلال شخصية مرموقة أو اداء جيد من خلال اتصال فى اتجاهين(٢) .

● فن مسايرة الناس ومجاراتهم .

● فن ترويج الاتصال والثقة بين شخص او مشروع او هيئة واشخاص آخرين أو جمهور خاص او المجتمع باكمله من خلال توزيع المعلومات التى تشرح وتفسر وتوضح او انشاء فرع من العلاقات المتبادلة وتقييم رد الفعل .

وهناك من التعريفات ما يجمع للعلاقات العامة كونها علم وفن فى نفس الوقت باعتبار انها « الفن والعلم المتعلق بخلق

---

(1) John E. Maston, modern Public relations, Mc Graw-Hill book Company, Newyork, 1979. P, 5.

(2) Raymond Simon, Public relations : Concepts and Practices, Second edition, Grid Publishing Inc, Ohio, 1980 P. 7.

الفهم المتبادل والثقة والأفراد والاستشاريين المحترفين الذين توكل اليهم هذه المهمة »(١) .

اما تصنيف العلاقات العامة باعتبارها وظيفة ادارية فقد اخذ به كثير من الكتاب والعلماء :

- وظيفة الادارة التى تسهم فى تقييم الاتجاهات العامة والسياسات والاجراءات المتعلقة بالفرد أو المنظمة مع الجمهور المختص ، وتصميم البرنامج للعمل ، وذلك للتوعية بالعلاقات العامة ، واكتساب التأييد لها(٢) .

- هى مبدا او فلسفة عامة ترشد او توجه المديرين بدرجة كبيرة أو صغيرة(٣) .

- وظيفة من وظائف الادارة(٤) .

- وظيفة الادارة التى تعنى بتقييم الاتجاهات العامة وشرح السياسات وتجرى الاتصالات مع الأفراد والمنظمات التى تمثل جماهير للمنشأة وتضع البرامج التنفيذية بما يتفق مع توقعات الجماهير(٥) .

- هى وظيفة الهيئات والمنشآت والاتحادات والحكومات أو اى منظمات اخرى فى خلق ودعم علاقات منتجة مع الجماهير بصفة عامة

---

(١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم . مرجع سبق ذكره ص ١٤ .

(2) Robert T. Reilly. **Public relations in action,** Prentice Hall, Inc, Newyork, 1981.

(٣) د. محمد عبد الله عبد الرحيم . مرجع سبق ذكره ص ١٥ .

(٤) د. محمود محمد الجوهرى . مرجع سبق ذكره ص ١٠٤ .

(5) Glenn Griswold and Denny Griswold, op-cit P. 4.

لكى تجعل تلك المنظمات تتفاعل مع البيئة والمجتمع الذى تعيش فيه(١) .

وليس هذا معناه ان كل التعريفات التى ذكرت فى مجال العلاقات العامة تخضع لهذا التصنيف الثلاثى السابق الذى ينحصر فى كونها علما او فنا او وظيفة ادارية فهناك افكاراً اخرى تعرض تعريفات مختلفة للعلاقات العامة منها :

« الفلسفة الاجتماعية للادارة فيما يتعلق بالسياسات والتطبيقات التى تجرى فى اتصالات ذات اتجاهين سعيا لتحقيق المزيد من الفهم والرفاهية »(٢) .

كما ان العالم بايرنيز Edward L. Bernays قد عرض تعريفين هما(٣) :

محاولة كسب تاييد الراى العام بالنسبة لنشاط او قضية او حركة او مؤسسة عن طريق الاعلام والاقناع والتكيف .

او انها اعلام يعطى للجمهور واقناع يوجه الى الجمهور لبعدل اتجاهاته وسلوكه ومجهود لخلق تكامل بين اتجاهات وتصرفات المنظمة واتجاهات وتصرفات جمهورها .

---

(1) Robert, T, Reilly. op - cit. P, 4.

(2) Ibid P, 5.

(٣) د. محمود محمد الجوهرى . مرجع سبق ذكره ص ١٠٥ .

وهذا التعريف يعنى ان هناك ثلاث وظائف رئيسية للعلاقات العامة هى الاعلام والاقناع والموائمة(١) .

بيد انه يلاحظ ان ابرز التعريفات وادقها التى يمكن الاعتماد عليها واكتسبت ثقة وعراقة هى التعريفات الثلاثة الآتية :

١ - تعريف المعهد البريطانى للعلاقات العامة(٢) .

« الجهود الادارية المخططة والمستمرة للانشاء والاحتفاظ بالفهم المتبادل بين المنشأة وجماهيرها » .

٢ - تعريف جمعية العلاقات العامة الأمريكية(٣) .

« نشاط اى صناعة او اتحاد او هيئة او مهنة او حكومة او اى منشأة اخرى فى بناء وتدعيم علاقات سليمة ومنتجة بينها وبين فئة من الجمهور » .

٣ - تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة(٤) .

« وظيفة ادارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة الى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتاييد اولئك الذى يهتم بهم ، وذلك عن طريق

---

(١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم ، مرجع سبق ذكره ص ١٥ .
(٢) المرجع السابق ص ١٤ .
(٣) د. محمود محمد الجوهرى ، مرجع سبق ذكره ص ١٩١ .
(٤) د. محمد عبد الله عبد الرحيم . مرجع سبق ذكره ص ١٤ .

تقييم الراى العام المتعلق بها من اجل ربط سياستها واجراءاته قدر الامكان لتحقيق تعاون مثمر اكبر ومقابلة المصالح العامة بدرجة اكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها .

العلاقات العامة الدولية :

من التعبيرات الحديثة التى اشتقت من تعبير العلاقات العامة السابق تعريفه ، تعبير العلاقات العامة الدولية :

International Public relations

وقد تطور مفهوم وتطبيق العلاقات العامة فى مختلف دول العالم بمستويات مختلفة ، وشجع هذا التطور والنمو تقدم وسائل الاتصال والاعلام فى سائر انحاء المعمورة حتى اصبح العالم كله بمثابة قرية صغيرة تنتقل عبرها كل الانباء والأحداث قريب من الانتقال الفورى .

وقد ساعد هذا التطور والنمو الذى اخذ صبغة العالمية فى الاتصالات على تكوين قواعد مشتركة فى ممارسة انشطة العلاقات العامة سواء فى فلسفة هذه الانشطة او فى اساليب تطبيقها بحيث اصبحت هناك قواعد مشتركة لهذه الانشطة مما كون ما يمكن تعريفه بالعلاقات العامة الدولية .

بيد أنه يلزم الاعتراف بوجود اختلافات بين اساليب ممارسة نشاط العلاقات العامة بين مجتمع وآخر وهى ترجع اساسا الى نوعية افراد الجمهور الذى تختلف خصائصه من دولة لاخرى ، كما ترجع هذه الاختلافات الى البيئة السائدة فى كل مجتمع .

وعلى ذلك فان العلاقات العـــامة الدولية تعبـــر عن المجالات والقواعد التى تشترك فيهـــا كـــل الدول التى تمـــارس انشطة العلاقات العامة بهـــا مثـــال ذلك قواعـــد التعـــامل الدبلوماسى ، او نظـــام جـــلوس المسئولين فى اللقـــاءات والاجتماعات الرسمية أو المؤتمرات الصحفية ، بالاضافة الى الاسس الاخلاقية المتعـــارف عليهـــا فى ممارسة العلاقات العـــامة واهمهـــا الصـــدق والحيـــاد والموضوعية .

وعلى ذلك فـــانه يمـــكن تعـــريف العلاقات العـــامة الدولية بانهـــا :

« انشـــطة العلاقات العـــامة التى تتعلق بالاسس العلمية والعملية والاخلاقية المشتركة والمطبقـــة فى المنشآت الكائنـــة فى عـــدد من الـــدول او كلهـــا » .

وعلى ذلك فـــان العلاقات العـــامة الدولية لا تختلف عن العلاقات العـــامة الســـابق تعريفها فى الفلسفة والاسس والتطبيق ولـــكن تختلف فقـــط من حيث التعـــارف على أستخدامها فى اكثـــر من دولـــة فى نفـــس المواقف والمناســـبات .

وفى مجـــال الاعمـــال فـــانه يمكن التمييـــز بين نوعين من العلاقات العـــامة(١) :

(أ) بالشركات الاجنبية الموجـــودة فى البـــلاد .

(ب) فـــروع الشركات الوطنية الموجـــودة فى الخـــارج .

---

(1) Robert T. Reilly, op - cit, P, 450.

الفصـــل الثـــــالث

نشـــأة العلاقات العـــامة وتطورها

ان التـــاريخ (العمـــلى) لممارسة انشـــطة العلاقات العامة يختلف كثـــيرا عن التـــاريخ المعـــاصر لهـــذه الانشطة بعـــد استقرار هـــذا التعبير فى الأذهـــان والمراجـــع العلمية .

فمنـــذ نشـــأة المجتمعات الانسانية البدائية كـــان رب الاسرة هـــو الذى يســـوس العلاقات بين افرادها ثم انتقلت هـــذه المهمـــة الى رئيس القبيلة أو العشـــيرة داخـــل نطـــاق تلك القبيلة او العشـــيرة او بعض التجمعـــات ذات الصيغة العقائدية ، وكانت تلك العلاقات التى يديرهـــا زعيـــم القبيلة او العشيرة او العقيـــدة تدور حـــول الابلاغ عن اخبـــار الحـــروب او الزواج او الوفـــاه او العمـــل ، وكان يستخدم فى توصيل هذه المعلومات والاحـــداث وســـائل بدائيـــة ايضـــا تتمثل فى الطبـــول او الرقص او لـــون الملابس ونوعيتهـــا ، وغالبـــا ماكانت تستخدم الكلمات او الحركات الجسمانية او بعض الايحـــاءات الملموسة كاعمـــال الســـحر مثـــلا .

ويلاحظ ان انشـــطة العلاقات العـــامة فى هـــذه العصـــور القديمـــة كانت ترتكـــز فى يـــد سلطة واحـــدة وتتميـــز بضـــيق نطـــاق استخدامها نســـبيا حـــين لا تتعـــدى نطـــاق الاســـرة او القبيلة او العقيدة الواحدة .

للتوسع ● د. حسين عبد الحميد احمـــد رشوان . مرجع سبق ذكـــره ص ١٦٨ ــ ١٨٤ .

● محمود محمد الجوهرى . مرجع سبق ذكره ص ١١٥ .

امـا فى عصـر الحضارات الانسانية القديمة فقـد تعـدل أسلوب ممارسـة انشـطة العلاقات العـامة :

ففى ظـل الحضـارة الفرعونية كـان الاهتمـام منصبا على تسجيل الأعمـال الهـامة لـكل فرعـون ، على حوائط واعمـدة المعابد الكبيرة وكـذلك داخـل المقـابر التى كانت تحـظى باهتمـام خـاص لدى افـراد الشـعب .

وكـان الكهنـة هـم الواسطة التى تتولى الاتصالات بين الفرعـون باعتبـاره ملـكا وربـا (حسـب المعتقدات فى هـذا الوقت) وبين افـراد الشـعب ، وكـان هـؤلاء الكهنـة يقومون بالامسـاك بخيوط العلاقات العـامة داخـل المملكة او الامبراطورية التابعـة للفرعون ، ويستخدمون فى ذلك اسـلوب الاجتماعات التى كـانوا يعقدونها فى المعـابد ، وكـذلك اوراق البـردى ، ويختـارون المناسبات الشعبية او الدينية فى ذلك الوقت لتوصيل المعلومات لجمـوع الشـعب من الفرعـون مثـل استخدام مواسم الحصاد أو موسـم فيضان نهـر النيـل فى توجيـه الشعب الى السلوكيات المطلوبة منـه مثـل ضرورة مشاركته فى بنـاء الأهرامات كمقبرة مقدسـة للفرعـون .

امـا عصـر الحضـارة البابلية وحضـارة آشـور فى ارض العراق القـديم فقـد شـهد توسعا فى استخدام الورق كـأداة لتوصيل المعلومات والأخبـار بين افـراد الدولـة ، ونشـأ ما يمكن اعتبـاره صحفا تسجل الاحـداث السياسية والعسكرية للمجتمـع وكـذلك كـان يسجل فيهـا ، ماكـان يـود الملوك والأمـراء قـوله للنـاس .

كمـا كانت تستخدم اللوحـات الطينية فى المعـابد فى تأكيد بعـض

الافكار الدينية ، كما أن الأعياد والمناسبات (مثل عيد القمح) كانت تستخدم لضمان اهتمام الأفراد بالأخبار التى يرسل بها هؤلاء الملوك والأمراء ليعلمها الجمهور .

وهناك بعض الأدلة على ممارسة نشاط الاعلان فى هذا الوقت المبكر وذلك من خلال ماتم اكتشافه فى العراق من وجود أعلان يرجع تاريخه الى عام ١٨٠٠ ق.م يرشد المزارعين بكيفية زيادة انتاجهم الزراعى والتخلص من الآفات الزراعية الضارة(١) .

اما الحضارة اليونانية فقد اعتمدت فى توصيل الأخبار وبث الأفكار على فن الخطابة فى طرح افكار الفلاسفة الذين تعددوا فى هذا العصر ، وكذلك باسلوب المؤتمرات والاجتماعات التى كانت تشهد مناظرات بين اصحاب الفلسفات المختلفة وكان الغرض من ذلك كله ان يحظى اصحاب فلسفة ما بتاييد الرأى العام .

وإهتمت الحضارة الرومانية بما يعرف اليوم بتعبير (الرأى العام) ورفعت شعار (صوت الشعب من صوت الله) أو ان ارادة الشعب هى من أرادة الله

The Voice of People is the Voice of god.

وقد نشط فى هذا المجال كل من الشعراء والأدباء الذين كانوا يتولون توجيه الجماهير الى اعمالهم ، واستخدم يوليوس قيصر (صحيفة) لنشر نشاط (مجلس الشيوخ) والترويج للمبادىء والقيم التى كانت تسود فى تلك الحضارة .

---

(١) المرجع السابق ص ١٧٢ .

اما العصور الوسطى فقد شهدت العديد من المحاولات للثورة على ملوك هذه العصور والاقطاعيين فيها ، وكذلك التمرد على النفوذ الطاغى للكنيسة الكاثوليكية ونشأت فى ظل هذه الظروف الكنيسة البروتستانتية على يد (مارتن لوثر) الذى افلح فى اقناع العديد من الجماهير بمظاهر الظلم التى كانت تمارسه الكنيسة الكاثوليكية ، وقد اعتمد لوثر فى دعوته على مجموعة دعاة لديهم القدرة على اقناع الناس بدعوته الجديدة .

اما بالنسبة للحضارة الاسلامية فقد اعتمدت فى دعوتها الى الدين الجديد (وخاصة فى المناطق التى امتد اليها الاسلام خارج الجزيرة العربية) على الاقناع واقامة البينة والدليل المعنوى والمادى ، واعتمد اسلوب الشورى فى اتخاذ القرارات ونشر الدين من خلال دعاه متنورين فى المساجد ومن خلال الاحتفالات الدينية والاجتماعية المختلفة .

وقد برع الفاطميون على وجه الخصوص فى استخدام الاحتفالات والمواسم الدينية والاجتماعية فى اقناع الناس بنظام الحكم بل وابتكروا مناسبات عديدة وابدعوا فى استخدام وسائل جديدة للاحتفال بها .

ولا يخفى دور الجامع الأزهر كمركز فاطمى للعلاقات العامة ساهم فى الدعوة للخلافة الفاطمية وشارك من خلال تعليم اصول الدين الاسلامى والفقه فى ترسيخ دعائم الدولة الفاطمية فى مصر .

ونأتى الى العصر الحديث ونقصد به الفترة منذ اواخر القرن التاسع عشر وحتى الآن ، فقد اسهمت بعض العوامل والاحداث فى بروز

اهمية انشطة العلاقات العامة مثل قيام الحربين العالميتين والأزمة الاقتصادية الكبرى ، والثورة الصناعية التى مكنت من الانتاج على نطاق واسع ، وحتمت بالتالى ضرورة ان يكون توزيع الانتاج على نطاق واسع ، وظهور الخلل الديمجرافى (السكانى) من الريف والحضر ونمو المد الديمقراطى ومراعاة الراى العام خاصة مع نمو مستوى الوعى والتعليم لدى الافراد فى كل المجتمعات على العموم ، بالاضافة لتنامى قوة النقابات العمالية والمهنية والتقدم الهائل فى وسائل المواصلات والاتصالات على نطاق كونى وظهور نشاط حركات حماية المستهلك فى عدد من دول العالم .

وفى الحقيقة فان فترة مابين الحربين العالميتين الاخيرتين قد شهدت بالفعل النشأة الحديثة للعلاقات العامة من حيث الفلسفة الفكرية كما شهدت نفس الفترة أنشاء جمعيات للعلاقات العامة ، واضحت العلاقات العامة فكر وتطبيق متطور دائما ونذكر فى هذا المجال احد الرواد الأوائل اصحاب الفضل فى ظهور فكر ناضج للعلاقات العامة هو (ايفى لى) Ivy Lee الذى يمكن ان يعتبر بحق (ابو العلاقات العامة الحديثة) ، والذى نجح فى وضع اسس وبرامج للعلاقات العامة لاغلب الشركات الامريكية منذ عام ١٩٠٣(١) وما بعدها كما نجح فى ان يصبح اول من استخدم الاعلان كوسيلة من وسائل ممارسة انشطة العلاقات العامة وتنفيذ برامجها واخراجها من بعض الازمات مع بعض فئات الجمهور . لكن شهرة ايفى لى بدات عندما نجح فى اكساب عائلة روكفلر الأمريكية الشهيرة تقدير واحترام وتعاطف الراى العام الامريكى بعد أن كان المجتمع الامريكى

---

(١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم . مرجع سبق ذكره ص ٢٣ .

ينظـــرن الى الأفـراد تلك العـائلة باعتبارهم رمـوزا للتعـالى والغـنى الفـاحش .

وقـد رفـع (لى) شـعـار do Secret do Evil . ومن ثـم دعـا الى ان تعـلن المنظمات والمؤسسـات الى ان تعلن سياساتها للجمهور وان تطلعـه على الخلفيات والدواعى التى تستند اليهـا فى تحديد أهدافها باعتبـار ان ذلك افضـل من تـرك المجـال للشائعات والأقاويل فى ظـل جـو الغمـوض الذى كانت المنظمـات حريصة على أن يحيـط بمـا تحدده من اهـداف وسياسات .

كمـا اكـد ايـفى لى على ضـرورة ان يكـون نشـاط العلاقـات العـامة فى اتجاهين بحيث يحتـرم وجهـات نظـر الجمهـور التى تشـكل الـرأى العـام وان على العلاقات العـامة ان تكـون همـزة وصـل بين ادارة المنشـأة ومصـالح وآراء الجمهـور بحيث تكـون حريصـة عـلى ايجـاد تـوازن بدرجـة أو بأخـرى بين الجانبين ، وفى هـذا المجـال اقتـرح لى « اعـلان المبـادىء »(١) الذى يؤكـد على اهميـة مراعـاة وجهـات نظـر الجمهـور واحترامها من خـلال الخـطط والسياسات .

وقـد نافس ايـفى لى فى شهرته وجهـوده العظيمة لخدمة انشـطة العلاقات العـامة العـديد من الـرواد مثـل آمـوس كندال وادوارد بيرنيز وغيرهمـا من العلمـاء الأفـذاذ .

ولم نقصـد من الاستعراض المختصر لتـاريخ العلاقات العـامة على النحـو السـابق الا التاكيد على أن العلاقات العـامة قـد تمت ممارستها

---

(١) د. حسن محمد خير الدين . المرجع سبق ذكره ص

منذ العصور الأولى للبشرية وخلال عصور الحضارات القديمة وقد تم صقلها وايجاد منهجية علمية لها فى العصر الحديث وبالذات بعد الحرب العالمية الثانية التى شهدت فترة انطلاق علمى كبير بعد ان تنامت هذه الجهود الرائدة فى فترة مابين الحربين العالميتين . وازدادت هذه الاهتمامات رسوخا بانشاء معهد العلاقات العامة البريطانى عام ١٩٤٨ ثم أنشئت جمعية العلاقات العامة الأمريكية ، وفى عام ١٩٥٥ اعلن عن انشاء جمعية العلاقات العامة الدولية . وتبعها انشاء جمعيات مماثلة للعلاقات العامة فى العديد من الدول الأوربية . اما فى مصر فقد بدأ التاريخ الحقيقى للعلاقات العامة فى الجهاز الحكومى مع ثورة يوليو ١٩٥٢ حيث انشئت وزارة الارشاد القومى فى نوفمبر ١٩٥٢ التى كانت تشرف على الاذاعة والسياحة ، ثم أنشئت مصلحة الاستعلامات كهيئة تابعة للوزارة وذلك عام ١٩٥٣ ، كما تم تعميم ماكان يعرف بمكاتب الشئون العامة فى كافة الأجهزة الحكومية وكانت تتبع ايضا وزارة الارشاد القومى وتختص بأنشطة العلاقات العامة لهذه الاجهزة الحكومية ، ثم انشىء معهد الرأى العام والاعلام تابعا لمصلحة الاستعلامات لتحقيق برامج اعلامية ناجحة وتدريب العاملين على العلاقات العامة فى الجهاز الحكومى(١) .

واضيفت الى هذه الجهود انعقاد اول مؤتمر للعلاقات العامة فى مصر فى شهر يونيو ١٩٦٢ الذى كانت من توصياته الدعوة الى انشاء ادارات باسم (ادارة الشئون العامة) . وأن تكون تلك الادارة

---

(٢) د. محمد عبد الله عبد الرحيم . مرجع سبق ذكره ص ٦١ .

المقترحة تابعة لاعلى جهة او سلطة ادارية فى المنشأة حتى تستطيع اداء دورها بكفاءة بعيدا عن الاجراءات الروتينية المعطلة وبشرط ان تكون تلك الادارة ذات سلطة استشارية وان يتمتع العاملون فيها بالخصائص والمؤهلات التى تناسب طبيعة عملهم .

وقد اعلن فى ٦ مايو ١٩٦٥ تأسيس جمعية العلاقات العامة العربية وهى تسعى لتحقيق الاهداف الآتية(١) :

١ — تنمية الوعى بقيمة العلاقات العامة واهميتها .

٢ — بسط مفهوم العلاقات العامة ومبادئها ومثلها .

٣ — وضع دستور وقواعد لآداب مهنة العلاقات العامة يلتزم بها الاعضاء فى معاملاتهم .

٤ — تدعيم مقومات التربية الروحية والفكرية لتكوين جيل ينهض بتبعات بناء بلده على امثل وجه .

٥ — تشجيع الأبحاث والدراسات العلمية والثقافية فى ميدان العلاقات العامة وتقديم المعونات المعنوية والمادية للقائمين بها .

٦ — تحرى الصعوبات التى تحول دون انطلاق النشاط العلمى فى العلاقات العامة .

٧ — العمل على رفع المستوى الفكرى والثقافى لجميع المشتغلين فى جميع وسائل العلاقات العامة .

---

(١) د. حسن محمد خير الدين . مرجع سبق ذكره ص ٤٥ — ٤٦ .

٨ ـ بحث وتدعيم الطرق التى تجعل من وسائل الاعلام دعامة للتوجيه القومى ودعوة الى الاصلاح والبناء .

٩ ـ نشر الامجاد القومية والأبحاث التاريخية التى تعطى القدوة الصالحة والمثل العليا للمواطنين ليعتزوا بامجادهم ويقتدوا بأجدادهم ويتمثلوا ذلك فى حياتهم .

١٠ـ دراسة الوسائل الكفيلة بنشر الثقافة القومية واذاعة تاريخنا العربى على حقيقته الصادقة واحياء التقاليد العربية .

ولكن المشاهد أن هذه الجمعية لم يكن لها نشاطا ملموسا حتى الآن على المستوى الميدانى كما لم تتطور من حيث الشكل كجمعية مهنية الى اداء دورها العلمى كجمعية علمية كما انها لم تخطو بعد اية خطوة نحو تكوين تنظيم نقابى معترف به يضع القواعد الاخلاقية والفنية والمهنية لمارسى العلاقات العامة فى المنشآت المختلفة رغم توافر القاعدة البشرية العريضة من الناحية العددية للعاملين فى مجال العلاقات العامة .

وتعتقد انه بدون الاتجاه نحو هذا التطوير من حيث الأعمال او الشكل القانونى لن يمكن جعل هذه الجمعية كيانا قادرا على تنمية مفهوم العلاقات العامة وتطوير ممارستها العملية ورفع كفاءتها الوظيفية على النحو المرجو .

وعلى المستوى الرسمى والحكومى فان هيئة الاستعلامات والمكاتب الصحفية والاعلامية المصرية بالخارج تمثل الجانب الأكبر لانشطة العلاقات العامة فى مصر على المستوى القومى .

والخلاصة ان مجال العلاقات العامة يحتاج الى تطوير افقى وراسى بكل الصدق من خلال دعم الهيئات والمؤسسات القائمة وايجاد تجمع مهنى يرعى أسس ومصالح انشطة العلاقات العامة ، ويضع دستورا اخلاقيا مهنيا ملزما للعاملين فى هذا المجال ، كما يجب دعم تلك المؤسسات الموجودة والمقترحة بالمشورة الادارية وبالدعم القانونى من خلال اقرار التجمع المهنى المقترح للعاملين فى مجال العلاقات العامة وان يتخذ الشكل القانونى المناسب وان ينشأ معهداً قوميا لبحوث الراى العام والعلاقات العامة يتولى تنمية مستوى وعى الجمهور فى القضايا القومية التى تمر بها الامة والموضوعات التى تشغل الراى العام فى بعض الفترات لتاكيد معنى احترام الراى العام .

وفى بحث علمى أمكن تجميع أهم المشكلات التى تواجه العلاقات العامة فى المنظمات والمؤسسات الحكومية التى بلغت ٩٥ منشأة ، وكانت النتائج كالآتى على الترتيب حسب تكرار حدوثها(١) :

	الوزن
١ ـ الفهم الخاطىء لطبيعة العلاقات العامة وقصور النظرة اليها سواء من جانب جمهور العاملين فى المنشأة أو فئات الجمهور الخارجى ، والنظر اليها باعتبارها نشاطا ثانويا وليست أنتاجيا .	٢١٫٨٪
٢ ـ نقص الاعتمادات المخصصة لأجهزة العلاقات العامة وتقييد الانفاق على معظم نشاطاتها .	٢١٫٣٪

---

(١) د. سمير محمد حسين . ادارة العلاقات العامة فى مصر : دراسة ميدانية . عالم الكتب . القاهرة ١٩٧٥ . ص ١٦ .

الــوزن

٣ ـ عـدم اهتمـام الادارة العليــا فى المنشــأة بوظيفـة العلاقــات العــامة . ١٨٫٣٪

٤ ـ نقـص الأفـراد اللازمين للعمـل فى المجالات المختلفـة للعلاقات العـامة ، وعـدم توافـر الخبـرات الكافية لهـذه المجـالات عـلى الرغـم من اتسـاع الجمـاهير الداخلية والخارجية وتزايـد متطلباتها . ١٨٪

٥ ـ عـدم تعـاون الأجهـزة الاخـرى فى المنشأة مع جهـاز العلاقـات العـامة فيمـا يتعـلق بنشاطاته الوظيفيـة المختلفـة . ٨٫٣٪

٦ ـ تداخـل اختصاصات ونشاطات جهـاز العلاقات العـامة مـع بعـض الأجهـزة الوظيفية الأخـرى فى المنشـأة . ٦٫٨٪

٧ ـ صـغر حجـم جهـاز العلاقات العـامة فى المنشـأة مما يـؤدى الى التقليـل من فعاليته . ٢٫٣٪

وبالنسبة للمشكلات المـالية التى تعـانى منهـا ادارات العلاقـات العـامة فانهـا تعـانى من النقـص الكبـير خاصـة بعـد صدور قـرار الحكومة فى شـهر فبـراير ١٩٧٢ بتخفيض ميزانيات العلاقات العـامة بنسـبة ٥٠٪ (هـكذا !!) ضـمن قـرارات التقشف التى اتخـذت فى ذلك الحـين ، ثم تبـع ذلك بسـنة واحـدة تخفيض آخـر لميزانية العلاقات العـامة فى المؤسسات الحكومية والهيئـات العـامة بواقـع ٢٥٪ أى ان اجمـالى الانخفـاض بلـغ ٦٢٫٥٪ بالقيـاس لميزانية عـام ١٩٧١ .

وقد اضيفت فى السنوات الأخيرة مشكلتان أخريان تواجه أنشطة العلاقات العامة فى العالم كله هما(١) :

١ – أقتصار انشطة العلاقات العامة فى معظم المنشآت على الأنشطة الرياضية وانشطة المناسبات .

٢ – مشكلة الالتزام بمستوى اخلاقى معين فى ممارسة نشاط العلاقات العامة .

وفى نفس البحث السابق الاشارة اليه أشارت الأرقام الى نسبة الجهات التى تقوم بوضع خطة لتحقيق أهداف العلاقات العامة فكانت النتائج التى توصل اليها كالآتى(٢) :

جهات حكومية	٣ر٧٦٪
شركات	٦ر٧٠٪
مؤسسات عامة	٥٠٪
اجهزة حكم محلى	٣ر٣٣٪
هيئة عامة	٣٠٪
الاتجاه العام	٥ر٦٢٪

بمعنى آخر فان ثلثى المنشآت الحكومية توجد بها ادارات مستقلة للعلاقات العامة .

(1) Robert T, Reilly, op - cit. P, 19.

(٢) د. سمير محمد حسين • مرجع سبق ذكره ص ٩٨ .

الفصـــل الرابــــع

العــوامل المساعدة على بروز اهمية العلاقات العــامة

لم تعـد انشطة العلاقات العــامة من الأنشطة الهامشية فى ايـــة منشـــأة حديثـة بـل على العكس من ذلك فــان اهميـة تلك الأنشطة قـد تعاظمت فى السنوات الأخـيرة بحيث لا تـكاد تستطيع منشـــأة الاستغناء عن تلك الأنشطة فى تسـيير اعمالها بصـرف النظـر عن مسمى الوحدة التنظيمية التى تمارسها داخـل المنشـأة .

فانشطة العلاقات العـامة من شانها دعـم ثقـة المجتمـع فى المنشاة من خـلال تعـرفه على اغراضها وسياستها ، وكـذلك التعـرف عـلى اتجاهات الـراى العـام فى هـذا المجتمـع ـ ودراســة العوامل التى تحـركه بمـا يؤدى لكسب تأييـده لسياسات المنشـأة واغراضها .

وباختصار فــان جوهـر اختصاص انشــطة العلاقات العـامة يتمثل فى خـلق تفــاهم متبـادل بين المنشـــأة وجمهورها ولـن يتـأتى ذلك الا من خـلال الوعى بالدور الذى يمـكن ان تلعبــه انشــطة العلاقات العــامة فى احـداث التفــاعل المطلوب بين المنشــأة وجماهيرها والبيئـة التى تعيش حولهــا فى مجتمعنا الحـديث الذى تزيـد فيــه العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين المنشآت المختلفة وتزداد فيــه اهميـة مراجعــة اتجاهات الراى العــام فى العـديد من خـطط الادارة حتى نضـمن وصـول هـذه الخـطط الى اغراضها واهدافهــا ، وفى نفس الوقت نكسـب تأييد الراى العـام لجهـود المنشـأة . ويمكن القـول دون مبالغة بان انشـطة العلاقات العـامة فى

المنشـــاة اصبحت بمثـــابة ســـلاح الادارة الحديثة حتى تستطيع توجيـــه جهودها نحـــو الوجهة الصحيحة والمثمـــرة للمجتمع وللمنشاة على السواء . ومع الاعتراف بالدور الهـــام والمؤثـــر والفعـــال لأنشطة العلاقات العـــامة فى المنشـــاة الحديثة فـــانه لا ينبغى ان يغيب عن الذهـــن بأن هـــذا ليس معنـــاه ان العلاقة العـــامة تستطيع أن تكـــون بديلاً للادارة الجيـــدة ، أو ان انشـــطة العلاقات العـــامة تضمن بشـــكل تلقـــائى التخلص من سلبيات العمـــل داخـــل المنشـــاة ، وحـــل كافـــة المشكلات الادارية داخـــل المنشاة وتحسين العلاقات التى تربط تلك المنشـــاة بالأطـــراف الخارجية .

وحقيقة دور الادارة فى هـــذا المجـــال يتمثل فى انهـــا تؤكـــد من جهـــة مسئولية ادارة المنشـــاة تجـــاه المجتمع الذى نعيش فيـــه ، وضرورة الاهتمام برغباته واتجاهات الراى فيـــه ، اى أنهـــا تؤكـــد المسئولية الاجتماعية للادارة الحديثـــة .

ومن جهـــة اخـــرى فـــان انشطة العلاقات العـــامة تستطيع أن تؤدى خـــدمة عظيمـــة للمنشـــاة ، خاصـــة تلك المنشآت التى توجـــد فى مجتمعات يقـــل مستوى الوعى لـــدى افرادهـــا ، وهـــذه الخـــدمة تتمثل فى تدريب واعـــداد الجماهـــير لتقبـــل أفـــكار وآراء جـــديدة أو للقيـــام بمسئوليات مطـــلوبة(١) .

بالاضافة الى ذلك فـــان العلاقات العـــامة تتيـــح الفرصـــة للجماهير المختلفة للمنشـــاة للتعبـــير عن آرائها تجـــاه سياسات المنشاة وانشطتها ، وهـــذا يضمن بالطبـــع تفـــاعل تلك الجماهير مع انشـــطة المنشاة والادلاء

---

(١) د. حسين عبد الحميد رشوان . مرجع سبق ذكره ص ١١٢ .

بالـرأى حيالهـا ، ومن ثم يزيـد مستوى الوعى الاجتماعى لـدى تلك الجماهير ، ويحسن من وسيلة تعبيرها عن مصالحها المشتركة مع المنشأة .

الصـفة الشمولية لنشاط العلاقات العـامة :

تتعـدد الجـوانب التى يؤثـر فيهـا نشـاط العلاقات العـامة والتى تجعـله متعـدد الصفات ، وهـذا يعنى ان نشـاط العلاقات العـامة لا يقتصر على صـفة او جـانب واحـد من الجـوانب ذات التأثـير على المجتمـع الحـديث .

فنشـاط العلاقات العـامة يتضمن ــ بالاضافة الى الجانب الادارى ــ الجوانب الاجتماعية والانسانية والسياسية والأخلاقية(١) .

ففى الجـانب الادارى : يقتضى نشـاط العلاقات العـامة ضـرورة ان تبـذل الادارة اقصى الجهـد من أجـل تحقيق الاهـداف الموضـوعة بالأساليب التى ترضى عنهـا الفئـات المختلفة من جماهير المنشـأة باعتبار ان العلاقات العـامة ــ كمـا سـبق القـول ــ ليسـت بديلا للادارة الجيدة ولكنهـا تعبـير عنهـا ودعمـا وتبصيرا لهـا باتجاهات تلك الجماهـير وآرائهـا ، وعـرض الاقتراحات المختلفة أمـام الادارة لكسب راى تلك الجماهير ورضاها ، بـل ودعمهـا لاهـداف المنشـأة .

فى الجـانب الاجتماعى يلاحظ ان انشـط العلاقات العـامة من شأنها ان تؤكـد ــ كمـا سـبق التنويه ــ على المسئولية الاجتماعية للادارة فى المنشـأة ، ومن ثم يتـأكد حـرص كـل منشـأة على تحسين مسـتوى

---

(١) المرجع السابق ص ١١٣ .

ما تقدمه لأفراد المجتمع من سلع وخدمات ، وبالتالى يزداد التفاعل بين اهداف المجتمع وافراده وبين اهداف المنشآت ، وتكون المنافسة بين المنشآت المتماثلة فى تجويد مستوى الخدمة التى تقدمها لجماهيرها المختلفة .

كما ان انشطة العلاقات العامة داخل المنشاة تحرص على ايجاد روح الأسرة بين جمهور العاملين (الجمهور الداخلى) من التكافل والتعاون والتواد .

وقد ثبتت اهمية شعور افراد مجموعات العمل فى المنشاة بشعور الأسرة فيما بينهم منذ أن اجرى العالم التون مايو تجربته الشهيرة عندما وجد ان مجموعة العاملات اللاتى كانت تجمع بينهن الصداقة حققن انتاجية افضل من اولئك اللاتى لم تكن تجمعهن علاقات اجتماعية او شعور بالألفة والصداقة رغم تشابه جميع الظروف الأخرى فى العمل بين المجموعتين .

فى الجانب الانسانى : يجب اشعار كل فرد ينتمى الى احدى فئات جماهير المنشاة ان رأيه ومشاعره تؤخذ فى الاعتبار عند رسم سياسات المنشاة ، وبالتالى تكون الفرصة اكبر امام المنشاة لتنال رضا تلك الجماهير مع التركيز فى هذا الشأن على الجماهير الداخلية للمنشاة وذلك لأنها هى الأساس فى تحقيق تلك الاهداف ، وهى وسيلة تطبيق سياسات الادارة ، وبدون كسب رضاها لن يمكن تطبيق هذه السياسات ، ومن ثم يتعذر تحقيق الأهداف المعلنة .

فى الجانب السياسى : فان انشطة العلاقات العامة بطبيعتها تسعى الى الاهتمام بالجماهير – كل الجماهير – التى تتعامل مع المنشاة ،

وتحاول ان تعكس وجهات نظرها فيما ترسمه الادارة من خطط وسياسات ، وهى فى ذلك انما تحمل الكثير من المسئولية على افراد هذه الجماهير حتى تكون آراءهم متزنة ويتم التعبير عنها بالشكل المناسب ، وبالتالى ينمو الوعى الاجتماعى والسياسى لدى تلك الجماهير بالقضايا التى تهم مصالحها .

واذا ما تم تعميم هذا الاتجاه لدى جميع المنشآت بالمجتمع يصبح فى الامكان توقع نمو مستوى الوعى السياسى القومى ودعم الاتجاهات الديمقراطية فى نفوس الافراد وفى أوساط المنشآت كلها .

وفى الجانب الاخلاقى فان اهم المبادىء التى تحكم انشطة العلاقات العامة هى احترام الفرد والاستماع الى الراى الآخر ودراسته وتحليله والتزام الصدق فى نقل المعلومات وضمان المنافسة الشريفة بين المنشآت .

ويجب أن يمتد الصدق الى القول والنقل : قول المعلومات الصادقة لكل من الادارة والجمهور ، ونقل تلك المعلومات الصادقة دون تحريف من طرف لآخر لخلق التفاهم المتبادلتين جميع الأطراف .

كما أن من اهداف العلاقات العامة أن تبعد عن المنافسة غير الأخلاقية بين المنشآت المتنافسة ، وأن يكون التنافس بقصد زيادة مستوى الخدمة للجمهور .

وعلى مستوى المنشأة يلاحظ شمول اهداف العلاقات العامة

الى حد التماس مع اهداف بعض الادارات الأخرى(١) فى المنشأة لمساعدة تلك الادارات فى اداء وظائفها مثل مساعدة ادارة العلاقات الصناعية فى تحسين العلاقات مع فئات العاملين ، وكذلك مساعدة ادارة البيع على اختيار افضل المندوبين ذوى السمعة الطيبة فى السوق ومراجعة مؤهلاتهم العلمية والشخصية ، كما أن العلاقات العامة تتولى مساعدة كل ادارة المنشأة فى تحسين ادائها من خلال تلقى الشكاوى والاقتراحات من الفئات المختلفة من الجمهور وبحثها وتقديم المشورة بشأنها الى الادارات المعنية .

وترجع هذه الصفة الشمولية لأنشطة العلاقات العامة الى كون العلاقات العامة تعتبر بمثابة واجهة (بانوراما) للمنشأة بكل اداراتها وانشطتها وعلى العلاقات العامة ان تمثل كل تلك الادارات امام الجمهور وان تنقل فى نفس الوقت الآراء والشكاوى والاقتراحات التى يفكر فيها الجمهور الى الادارة العليا بالمنشأة والى الادارة المختصة .

العوامل المساعدة على زيادة اهمية العلاقات العامة :

ازدادت فى السنوات الخمسين الماضية اهمية العلاقات العامة فى جميع المجالات والأصعدة والمنشآت ، ولعل أبرز العوامل التى ادت الى ذلك مايلى(٢) :

---

(١) هناك مجالات عديدة لتعاون ادارة العلاقات العامة بالمنشأة مع الادارات الأخرى وخاصة ادارة العلاقات الصناعية وادارة البيع وادارة الأفراد والادارة القانونية وادارة المشتريات وادارة البحوث وغير ذلك من الادارات .

(٢) للتوسع راجع :

● د. محمد بهجت كشك . **العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية .**

١ ـ التقدم التكنولوجي والفنى الذى حققته البشرية خلال النصف الأخير من القرن العشرين بمعدلات فاقت ما حققته خلال التاريخ الانسانى كله ، وذلك الشكل يشمل كل مجالات الحياة ، وفى اتجاه تحقيق الرفاهية للانسان ، وحل مشكلات البيئة واستخدام كل الامكانات المتاحة للحصول على اكبر المنافع .

ويأتى دور العلاقات العامة فى هذا الاطار من خلال علاج بعض المشكلات الانسانية التى تعانى منها المنشآت الكبيرة التى وجدت مع التقدم التكنولوجي واهمها : عدم شعور العاملين فى تلك المنشآت الضخمة بروح التآلف مع مجموعة العمل التى تنتمى اليها ، وشعور كل منهم بضآلة الدور الذى يلعبه فى مجال نشاط المنشأة مما يسبب له الملل والاحباط ، وعلى ذلك تكون العلاقات العامة هى من وسائل علاج هذه المشكلات الانسانية المترتبة على التقدم التكنولوجي .

كذلك فان هناك مشكلات تسويقية قد ترتبت على التقدم التكنولوجي الذى يساعد على تحقيق سياسات الانتاج والتوزيع على نطاق واسع وهى التى تواجه المنشأة فى شكل حدة المنافسة فى السوق مما يزيد من مخاطر الكساد ، وعدم تحقيق ارقام البيع المرغوبة ، بالاضافة الى ما احدثه التقدم التكنولوجي من زيادة

المكتب الجامعي الحديث . الاسكندرية ١٩٨٤ ص ٥٣

● Watson Dum, **Public relation : a Contemporary approach,** Irwin, 1988 P, 47.

● Ihomas Gorbett, **How to puild a Corporation, 5 indentity and Project its image,** Lexngton Book. 1988 P; 129,

معدلات تقادم المنتجات المختلفة مما يضيف الى مخاطر الكساد . أن مختلف تلك المشكلات الانسانية والتجارية والتسويقية يمكن التخفيف منها من خلال ممارسة انشطة العلاقات العامة فى المنشآت التجارية . وفى القطاع الحكومى على وجه الخصوص يلاحظ تزايد الدور الذى تضطلع به الأجهزة الحكومية مع الجماهير المختلفة ، وتحتاج تلك الأجهزة — ربما أكثر من غيرها من المنشآت — الى انشطة للعلاقات العامة بسبب أن تلك الأجهزة غالبا ما تستأثر بتقديم بعض الخدمات السيادية التى تغيب فيها المنافسة وبالتالى يخشى من تدهور مستوى خدماتها للأفراد المتعاملين معها مثل خطوط المواصلات العامة ومصلحة الجوازات ومصلحة الشهر العقارى . وحتما بالنسبة للوحدات الحكومية التى تقدم منتجات ملموسة للجمهور فانه غالبا ما تكون تلك المنتجات مدعمة أو أن المعروض منها يقل عن الطلب مما قد تحدث معه بعض المشكلات أثناء التعامل مع الجمهور .

والخلاصة ان المنشآت الحديثة سواء كانت منشآت تجارية او حكومية لم تعد تستغنى بحال عن نشاط العلاقات العامة وذلك لتعقد العلاقات داخل تلك المنشآت (الكبيرة) وخارجها مع الجماهير المختلفة وابتعاد الادارة بالتالى عن الاتصال المباشر بفئات تلك الجماهير .

٢ — تقدم منهجية البحث العلمى مما جعل هناك قواعد علمية شبه مستقرة للعمل فى مجال العلاقة العامة بالاستفادة من تجارب واسس العلوم الانسانية الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها .

وقد ادت هذه المنهجية العلمية التى اخذ بها المشتغلون بالعلاقات العامة الى البعد بها عن الارتجال والتخمين واصبح من الممكن

تصميم برنامج متكامل ومدروس للعلاقات العامة موجه الى احدى فئات الجمهور المراد الاتصال به وتحقيق اهداف محددة من وراء ذلك البرنامج حيث يمكن تقييم مستوى الوصول الى تلك الأهداف .

ومن الناحية العلمية فان هذه المنهجية العلمية تضمن قيام علم العلاقات العامة قائما بذاته وتضمن له التطور فى الاتجاه الصحيح مستفيدا فى ذلك من التجارب والملاحظات العلمية الميدانية .

٣ ـ الانتاج على نطاق واسع مما يحتم ان يكون التوزيع ايضا على نطاق واسع ، وفى ظل التقدم التكنولوجى السابق الاشارة اليه فان المشكلة لم تعد مشكلة انتاج بل اصبحت مشكلة اقناع الجمهور بالتعامل مع منتجات المنشأة دونا عن المنتجات الخاصة بالمنشآت المنافسة .

والعلاقات العامة عليها جانب كبير فى هذا السبيل حيث تعمل اساسا على تحسين صورة المنتجات واسم المنشأة فى ذهن الجمهور ومن ثم تسهم مع الجهود الادارية الأخرى فى كسب مكانة هامة فى السوق .

٤ ـ ظهور الآثار السلبية لهجرة اعداد كبيرة من سكان الريف الى المناطق الحضرية وما ترتب على ذلك من تغييرات اجتماعية غير منظمة او مدروسة ادت الى التأثير على توازن فئات المجتمع وكذلك التأثير على اتجاهات ونوعية الانتاج والاستهلاك معا على المستوى القومى .

وقد ترتب على ذلك ضرورة دراسة التركيبة الاجتماعية للسكان

وعناصر تحولها واتجاه ومعدل هذا التحول ، وهذا ما يمثل جانبا من جوانب بحوث الرأى العام ومتابعة آراءه على الدوام وهى من اختصاصات نشاط العلاقات العامة الحديثة .

٥ ـ ارتفاع مستويات التعليم وزيادة نفوذ الرأى العام نتيجة الاتجاه للديمقراطية : فقد شهدت المجتمعات الانسانية الحديثة اهتماما متزايدا من الجهات الحكومية ومن الأفراد على السواء بالتعليم فى كل مراحله وكل تخصصاته وانواعه بحيث ارتفعت على وجه العموم معدلات التعليم فى مختلف الدول وبالتالى اصبحت هناك بيئة ثقافية كافية لنمو الرأى العام فى المجتمع وزيادة نفوذه وتأثيره على القرارات المختلفة سواء على مستوى المنشآت أو على المستوى القومى كذلك .

وفى ظل هذه البيئة الثقافية الصحية يمكن ان يزداد احترام المنشآت لرأى الجماهير كما يمكن لتلك الجماهير اكتشاف اساليب مختلفة لدفع تلك المنشآت حتى تراعى آراء الافراد ومصالحهم عند وضع سياسات تلك المنشآت بما فيها المنشآت والهيئات الحكومية .

ولاشك ان هذه البيئة التى تحترم الرأى العام وتؤمن بتأثيره من شأنها أن تدعم الصيغة الديمقراطية للحياة فى المجتمع ، ولعل من غير الغريب ان تزداد اهمية انشطة العلاقات العامة ، ويزدهر تطبيقها فى المجتمعات الديمقراطية وذلك لارتباط كل من الديمقراطية وانشطة العلاقات العامة ارتباطا عضويا وتاريخيا .

فبعد الحرب العالمية الثانية ازدادت النزعة الى الديمقراطية فى

معظم انحاء العالم وفى نفس الوقت ومنذ ذلك التاريخ تقريبا قامت المحاولات العلمية والعملية الرئيسية من اجل تاسيس العلاقات العامة كعلم وكمهنة .

٦ — ظهور النقابات والتجمعات المهنية : فقد نمت قوة النقابات والجمعيات وكافة التجمعات المهنية الاخرى التى نشأت اساسا للدفاع عن مصالح العاملين فى مختلف المهن والحرف ، ومن ثم اصبح لازما على المنشآت التى يعمل فيها هؤلاء العاملين بذل الجهود لكسب رضاهم والتعرف على اتجاهاتهم وكيفية تكوين الراى لديهم والمعايير والقيم التى يؤمنون بها ، وايجاد وسائل اتصال بينهم وبين الادارة فى تلك المنشآت فى الاتجاهين .

وعلى ذلك فان الحاجة الملحة قد تزايدت لوجود جهة فى كل منشأة تكون قادرة ومؤهلة للقيام بهذا الدور لخدمة مصالح كل من العاملين والمنشأة على السواء .

٧ — تقدم وسائل الاتصال على نطاق واسع : فقد شهد العالم نموا تقنيا كبيرا فى ادوات ووسائل الاتصال المكتوبة والمرئية والمسموعة على السواء بحيث اصبح من المتاح استخدام تلك الوسائل فى التأثير على الفئات المختلفة من الجماهير ، وبالتالى اصبح من الممكن استخدام هذه الوسائل المتقدمة فى خدمة اهداف المنشآت الحديثة من خلال كسب تأييد الجماهير ذات العلاقة بتنفيذ تلك الاهداف

من خلال برامج مخططة ومدروسة لاقناع تلك الجماهير بسياسات المنشأة .

ان التقدم الذى شهدته لأسائل الاتصال على مستوى العالم جعل من الكرة الارضية بأسرها قرية صغيرة كما ازداد تأثير تلك الوسائل فى اقناع الجماهير باستخدام خبرات علم النفس والعلوم الاجتماعية الاخرى مما اكد الحاجة الى وجود نشاط العلاقات العامة وجعله متاحا ٠

٨ ـ نمو الأصوات التى تطالب بحماية المستهلك : وقد ادت الأنشطة التى تبذل فى سبيل هذه الحماية الى نمو وعى المستهلكين وحماية حقوقهم فى معرفة كل شىء عن المنتجات والوقاية من الضرر بأنواعه من استخدام تلك المنتجات ع

وحيث أن المستهلكين يمثلون فئة الجمهور الخارجى الأهم بين الجماهير المختلفة التى تتعامل معهم المنشأة فان نمو الجمعيات المختلفة التى تتبنى حماية المستهلك فى معظم انحاء العالم وازدياد قدرتها ونفوذها قد جعل منها سببا اضافيا لاهتمام المنشآت بأنشطة العلاقات العامة حيث تتصل بتلك الجمعيات وتحاول كسب رضاها واكتساب مكانة تنافسية متميزة فى السوق من خلالها .

الفصـــــل الخــــامس

اهــداف العلاقات العــامة وفــوائد دراستها

تهـدف العلاقات العـامة ـ كمـا يشـير مفهومها ـ الى تكـوين صـورة محببـة للمنشأة لـدى جماهيرها ، وهـذا هـو الهدف الأساسى الذى تـدور حـوله انشـطة العلاقات العـامة .

بيـد أننـا اذا اردنـا مزيـداً من التفصيل بخصوص هـذه الأهداف فـانه يمكن تحـديد اهـم تلك الأهـداف فيما يلى(١) :

١ ـ بنـاء اسـم المنشـأة واصباغ هـذا الاسـم بسمعة وشهرة تلقى أستحسان الجماهير التى تتعامل معهـا المنشـأة .

٢ ـ ضـمان توظيف أفضـل العناصر البشرية فى المنشأة وذلك لسعى

---

(١) ● د. حسين محمـد عـلى . **العلاقات العـامة فى المؤسسات الصناعية : مفاهيم ووظائف** . مرجع سبق ذكره ص ١٥٠ .

- Sam Black, the Rale of Public relations in management, Pitman Publishing. Toronto, Canada, 1972, P, 56,
- Watson Dum. op - cit, P, 110,
- James Derrman, Public relations in business management, university of London Press Ltd, London, 1964, P. 16,

اكبر الكفاءات من اجل الالتحاق بالمنشأة اذا ما اشتهرت تلك المنشأة بسمعة جيدة .

٣ - مساعدة ادارة البيع على زيادة مبيعات المنشأة او تحسين خدماتها للجمهور ودعم سمعتها .

٤ - الحصول على رضا المجتمع واعتراف الراى العام وكسب تأييده ومحاولة جعل جمهور المنشأة متفهما لخططها وسياساتها وخلق الانطباع المناسب والجيد عن المنشأة لدى ذلك الجمهور .

بالاضافة الى حماية المنشأة - وقت الطوارىء او الأزمات - من الاتجاهات المعارضة لسياسات واهداف المنشأة من خلال خطط مدروسة محددة .

٥ - نصح المنشأة عند تحديد سياساتها حتى تراعى فيها اتجاهات الراى العام بين الجماهير المتصلة بالمنشأة والاستعانة فى ذلك بالمعلومات المرتدة من تلك الجماهير فى توقع مستوى نجاح تلك السياسات .

٦ - استخدام الأساليب العلمية المتطورة فى مجال العلاقات العامة وتطبيقها : مثل عمل الاستقصاءات واتباع اسلوب المعاينة لاستقراء آراء جمهور المنشأة وتطبيق بحوث الراى العام ، وذلك بغرض المساعدة على تحقيق الأهداف التى حددتها الادارة .

٧ ــ مواجهة الازمات او الطوارىء التى قد تتعرض لها الادارة والمنشاة ومساعدتها على تجاوز تلك المواقف باقل خسارة ممكنة .

ويتمثل دور العلاقات العامة فى مثل هذه الظروف فى التنبؤ المبكر بها وذلك من خلال التحليل المستمر لاتجاهات الراى العام ومن ثم معرفة تطور اى ازمة وحجم تلك الأزمة ومعرفة البدائل المختلفة لحل تلك الأزمة وعرضها على ادارة المنشاة واقناعها بالمعلومات الواردة لها عن الراى العام . والتنبؤ برد فعل افراد الجمهور فى ظل كل بديل من البدائل المطروحة على الادارة كحل للموقف او الأزمة الطارئة .

واهم من ذلك فان خبرة المشتغلين بالعلاقات العامة قد تؤدى الى تحقيق هدف اكثر بعدا وسط ظروف الأزمة وهو تحويل الأزمة الى فرصة لدعم مركز المنشاة وسمعتها وليس مجرد تجاوز الأزمة .

وقد اسهمت هذه العوامل السابقة فى بروز اهمية نشاط العلاقات العامة فى المنشاة الحديثة وهى كلها تمثل امكانات متاحة فى عصرنا الذى يتميز بالتقدم التقنى ، كما تمثل ايضا مشكلات حملها معه هذا العصر ولكن من المؤكد ان انشطة العلاقات العامة هى من الانشطة التى تعبر عن روح العصر الذى نعيش فيه بالفعل .

فوائد دراسة انشطة العلاقات العامة :

تزايد الاهتمام بانشطة العلاقات العامة سواء فى النواحى الميدانية داخل المنشآت المختلفة او فى المجال العلمى والنظرى فى الجامعات والمعاهد المتخصصة ومراكز بحوث الراى العام والجانبان — الميدانى والعلمى — متكاملان ولا يمكن استغناء جانب منهما عن الآخر ، فكلاهما يساهمان فى تحقيق الفائدة من انشطة العلاقات العامة ويعملان على تطوير تلك الانشطة بما يتفق مع الاحتياجات العملية ووفقا للقواعد العلمية .

وتضيف الدراسات والبحوث المتعلقة بالعلاقات العامة عدة فوائد للدارسين ولقطاع الاعمال وللمجتمع اهمها(١) :

١ — معرفة افضل طريقة (لبيع) الافكار للآخرين واقناعهم بوجهات نظر المنشاة حيال موضوع معين مستخدمين فى ذلك نظريات علم النفس والعلوم الاخرى ذات الصلة .

٢ — الالمام بكيفية تحقيق فهم افضل لطبيعة راى الآخرين . وهو جانب لا يقل اهمية عن طرح الافكار عليهم ، ويحتاج فهم افكار الآخرين الى مقدرة على الاستماع والاستيعاب وتصور الاهداف التى يريد الآخرون تحقيقها من هذه الافكار ، وذلك بقصد اكتشاف

---

(1) Watson Dum, op (cit, P. 16

ارضية مشتركة للالتقاء معهم وبالتالى حل المشكلات التى قد تثور معهم أو كسب رضاهم عن أهداف وسياسات المنشأة .

٣ – دراسة كيفية تبادل المعلومات : فتبادل المعلومات له عدة جوانب : جانب أنسانى يراعى مشاعر وانفعالات وآراء الآخرين ، وجانب ادارى يراعى التسلسل الرسمى للسلطات وبالتالى تسلسل مستوى المعلومات بحيث يكون لكل مستوى ادارى معين مستوى يناسبه من المعلومات تمده به ادارة المنشأة اولا بأول ، كما ان هناك جانب فنى فى تبادل المعلومات يقتضى المام طرف الاتصال – سواء كان مرسلا أو مستقبلا – بوسائل استخدام ادوات الاتصال خاصة تلك الأدوات الحديثة والمتطورة حتى يمكن الاستفادة من المزايا الفنية لهذه الأدوات .

٤ – تنمية القدرة على تحليل بيانات البحوث التى تجرى فى نطاق العلاقات العامة مثل بحوث الراى العام المختلفة ، وهذا يقتضى الالمام بالأساليب الاحصائية المستخدمة فى جمع وتحليل البيانات وتبويب تلك البيانات بالشكل الذى يجعلها مفيدة فى اتخاذ القرار من قبل الادارة .

كما قد يقتضى ذلك الماما بقواعد بحوث التسويق حتى يمكن الخروج بالدلالات المطلوبة من البيانات موضع التحليل .

٥ ـ زيـادة المهـارات الشخصية فى التعامل مع (الآخـرين) حيث ان العلاقات العـامة تقتضى ان يجيـد المشتغل بهـا آداب الحـديث وان ينمى قدرته على الدوام على ادارة الحـديث وطـرح الأفـكار بطريقـة تسـاعد على اقنـاع الآخرين بهـا وأن يحظى بثقـة من يتحـدث معـه ويكـون قـادرا على كسـب تعـاونه ٠

٦ ـ المسـاعدة على التعـرف على ظـروف البيئـة التى يمثلهـا الراى العـام وان يحـاول تحـديد عـوامل التأثير لهـذه البيئة على راى الجمهور الذى يعيش فيهـا ٠ وقـد يؤدى ذلك الى الاستعانة ببعـض الأخصائيين فى عـلم الاجتمـاع ٠

وقـد أصبحت العلاقات العـامة تمثـل احـدى المـواد الدراسية فى الكليات الجامعية التى تدرس مـواد ادارة الأعمـال باعتبـار ان أنشـطة العلاقات العـامة لا يمكن أن تستغنى عنهـا المنشـاة الحديثة بغض النظر عن طبيعة نشاطها ، وكذلك الحـال فى المعـاهد والكليات التعليمية التى يقتـضى طبيعـة عمـل خريجيهـا التعـامل مـع فئـة معينـة من فئـات الجمهـــور ٠

كمـا أن العلاقات العـامة تعـد مجـالا حيـويا فى مراكـز التدريب

الادارى حيث تخـطط وتنفـذ البرامج التدريبية المختلفة لتطوير قـدرات العاملين فى مختلف المؤسسات والهيئـات والشركات الذين يتعاملون تعاملا مـباشرا مع جماهـير تلك الجهـات ، بالاضافة بطبيعة الحـال الى تطوير قـدرات العاملين فى أدارات واقســام العلاقات العـامة فى هذه المنشآت .

الباب الثاني

تنظيم نشاط العلاقات العامة

الفصل الأول : تنظيم ادارة العلاقات العامة .

الفصل الثانى : شروط ومواصفات المشتغلين بالعلاقات العامة .

الفصل الثالث : العلاقات العامة كمهنة .

الفصـــــل الأول

تنظيم نشاط العلاقات العــامة

تحتــاج ادارة العلاقات العــامة الى تنظيــم نشاطها بشــكل يرفــع من كفــاءة هــذا النشــاط واولى خطــوات هــذا التنظيــم هــو ترتيب هيــكل الوحــدة التنظيمية من الداخــل حســب الانشطة التى يتوقــع أن يتركــز حولهــا نشــاط هــذه الوحــدة التنظيمية ..

وقــد تســتند انشطة العلاقات العــامة لتكــون تابعــة لادارة شئون الأفــراد أو لادارة المبيعــات أو لادارة الاعــلان ، وقــد تستقل انشــطة العلاقات العــامة بوحــدة مستقلة ويكــون الهــدف من ذلك جعــل تلك الوحــدة التنظيمية تتفرغ للمهــام الموكلة اليهــا وتكون كجهــاز استشارى متخصص ودائــم تابــع مبــاشرة لاعلى مستوى ادارى فى المنشــأة . وفى هــذه الحــالة يكــون الهيــكل التنظيمى كــالآتى :

شكل رقم (١)

مكانة الادارة ال[illegible] [illegible]لاقات العامة فى المنشاة

ويتضح من الشكل السابق ان طبيعة مكانة ادارة العلاقات العامة تعتمد على صفتها الاستشارية (يعبر عنها بخطوط متقطعة) مع الادارة العليا للمنشأة بعكس العلاقة التنفيذية التى تربط تلك الادارة العليا بالادارات الأخرى الرئيسية فى المنشأة .

أما التنظيم الداخلى لادارة العلاقات العامة فانه يعتمد على طبيعة عمل المنشأة ونوعيات الجماهير المتوقع التعامل معها واهمية نشاط العلاقات العامة فى ضوء كل ذلك والقدرة المالية للمنشأة وحجم نشاطها .

ويمكن القول ان الوظائف الرئيسية التى تراعى عند اقتراح التنظيم الداخلى لادارة العلاقات العامة هى :

١ ـ البحوث .

٢ ـ التنفيذ (الانتاج) .

٣ ـ الاتصال .

٤ ـ التقييم .

وهى تسمى R.A.C.E Formula اى طريقة R.A.C.E فى تنظيم ادارة العلاقات العامة .

شكل رقم (٢)

تنظيم ادارة العلاقات العامة فى منشأة صغيرة الحجم

مدير ادارة العلاقات العامة



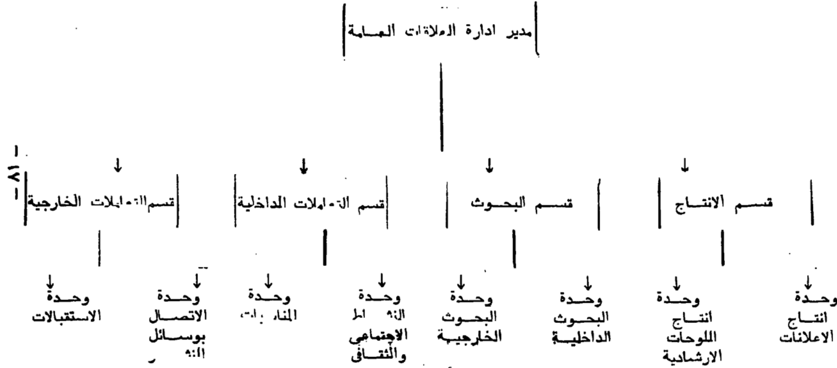
رئيس قسم الاتصالات الداخلية



رئيس قسم الاتصالات الخارجية

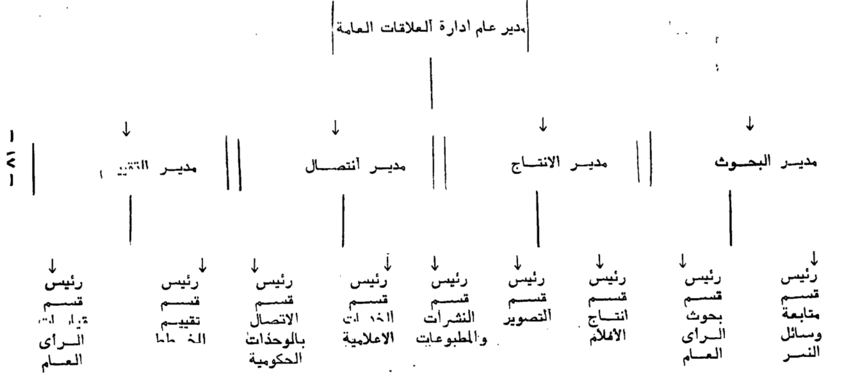
شكل رقم (٣)

تنظيم ادارة العلاقات العامة في منشأة متوسطة الحجم



شكل رقم (٤)

تنظيم ادارة العلاقات العامة فى منشأة كبيرة الحجم



ويلاحظ فى هـذه الخـرائط التنظيمية ان العـلاقة التى تربط المشرف عـلى ادارة العلاقات العـامة بمرؤوسيه هى عـلاقة تنفيذية وليسـت استشارية اى ان من حقـه - كمشرف ادارى - اصـدار الأوامـر الى مرؤوسيه فى وحـدة العلاقات العـامة .

وفى بحـث أجـرى على عـدد ٩٥ شركـة وهيئـة وقومية حكومية فى مصـر اتضـح ان التبعيـة الوظيفية لجهـاز العلاقات العـامة فى تلك المنشآت كـانت كالآتى(١) :

العلاقـات العـــامة	٨٣٪
الشـئون العـــامة	٨٪
العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية	٢ر٤٪
الاستعلامات الفنيـة	١ر١٪
العلاقـات العـامة الخارجيـة	١ر١٪
العلاقـات العـامة والشـكاوى	١ر١٪
العلاقـات العـامة والاعـلام	١ر١٪
العلاقـات العـامة والكفـاية الانتاجيـة والتدريب	١ر١٪

وقـد اتضـح من نفس البحـث المستويات الادارية لأجهـزة العلاقات العـامة طبقـا لترتيبها النسبى فى جهـات الدراسـة(٢) :

---

(١) د. سمير محمد حسين . مرجع سبق ذكره ص ٣١ .
(٢) نفس المرجع ص ٣٥ .

ادارة	٩ر٤٠٪	قسم فرعى	٨ر٦٪
قسم	٧ر٢٢٪	مكتب	٥ر٤٪
مراقبة	٧ر١٤٪	وحدة	١ر١٪
ادارة عامة	١ر٩٪		

وهذه النتائج التى توصل اليها البحث تبدو لا بأس بها ظاهريا حيث ان الغالبية العظمى من المنشآت تفرد وحدة تنظيمية خاصة لتمارس أنشطة العلاقات العامة بشكل مستقل وأن هذه الوحدة التنظيمية تكون على مستوى الادارة ٠

شكل رقم (٥)

تنظيم ادارة العلاقات العامة فى احدى الكليات الجامعية

عميد الكلية

↓

مدير العلاقات العامة

قسم الاعلان	قسم الطلبة	قسم مكتب الأخبار	قسم المجتمع	قسم شئون الكلية	قسم التنمية	قسم المتابعة
المعلومات	صحافة الكلية	التحقيق	النقابات المهنية	الفنون الطلابية	النوادى العامة	[illegible]
كتابة المقالات	[illegible]	المقابلات	[illegible]	كليات التجارة	خدمة البيئة	اعادة العرض
التصوير	الاجتماعات	التصوير	الندوات	كليات الحقوق		المتابعة
الميزانية		الاذاعة	[illegible]	كليات التربية		[illegible]
			الشكاوى	كليات		[illegible]
			[illegible]			

ملحوظـــة :

نحـن نـرى ضرورة تقـوية ادارات العلاقات العـامة بالكليـات الجامعية بشـكل يجعـل جمهـور الكليـة بداخلها وخارجهـا يحس يوميا بنشاطها وتاثيرها فى تحقيق اهـداف افـراد الجمهـور .

امـا القيـام بذلك فى الكليات التى يتـم تدريس مـادة العلاقـات العـامة فيهـا فـان ذلك من شـأنه أن يكـون ميدانا تطبيقيا للتعـرف على الجـوانب المختلفة لهـذه الانشطة .

وعلى العمـوم فـان الأعمـال التى تقـوم بهـا وحـدة العلاقـات العـامة فى المنشـأة والتى على اساسها يمـكن تقسيم الوحـدات الداخلية الممارسة لنشـاط العلاقات العـامة هى(١) :

١ ـ الكتـابة : وذلك للتقـارير والأخبـار والمـواد الاذاعية والمقـالات التى تقـع فى نطـاق نشـاط العلاقات العـامة .

٢ ـ المراجعـة لمطبوعات العاملين ، ولتقارير المساهمين ولكل المستندات والاوراق الهـامة فى الادارة .

---

(1) Scott M, Cutlip & Allen H. Center, op - cit, P, 59.

(١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم . مرجع سبق ذكره ص ١٦ .

٣ ـ المقابلات مع وسائل الاعلام وذلك بالاضافة الى استقبال الوفود والمؤتمرات الصحفية التى قد تنظمها المنشأة لوسائل النشر .

٤ ـ الترويج وذلك فى المناسبات الخاصة والانشطة المتعلقة بالمعارض الدائمة او المؤقتة :

٥ ـ الاحاديث والمقابلات والندوات التى يديرها المسئولون بادارة العلاقات العامة امام الجمهور والحوار معه .

٦ ـ الانتاج (التنفيذ للخطط الموضوعة) ويتمثل ذلك فى فن ترتيب واخراج البيانات والنشرات والتقارير الخاصة والمجلات الداخلية .

٧ ـ البرمجة بمعنى تحديد الامكانات والاحتياجات المطلوبة وتوضيح الاهداف المطلوب تحقيقها والخطوات التفصيلية لتنفيذ الخطط والحملات .

مركزية او لا مركزية نشاط العلاقات العامة :

تثور مشكلة مركزية أو لا مركزية نشاط العلاقات العامة فى المنشآت متعددة الفروع او متعددة اماكن التواجد كشركات المقاولات والتامين والبنوك والمحلات ذات السلسلة وغير ذلك .

وعموما تفضل المركزية كاسلوب لاداء وظائف العلاقات العامة:

للحصول على أعلى الكفاءات البشرية المؤهلة وذات الخبرة عن طريق قيام المنشأة بضمان مرتبات ومزايا مناسبة لهم ، كما أن مركزية ممارسة النشاط يمنع الازدواج فى القيام بالوظائف والحصول على التسهيلات الفنية والادارية المتاحة فى مقر المنشأة بالاضافة الى ادوات واجهزة الاتصال المختلفة والتى قد تمنع تكلفتها العالية المنشأة من تعميمها على جميع الفروع ، كما أن مركزية اداء انشطة العلاقات العامة يجعل اتصال الادارات الأخرى بها مضمونا ومؤثرا وبالتالى يتحقق التنسيق المرغوب بين انشطة تلك الادارات كلها ، واخيرا فان الأخذ بالمركزية يركز الجهود والموارد القليلة للعلاقات العامة مما قد يقنع الادارة العليا بأهمية وجدوى هذا النشاط وينال اهتمامها ودعمها .

أما الأخذ بنظام اللامركزية فانه يقصد به ضمان الاسراع بمواجهة الأحداث فى نفس الموقع وبالتالى تكون اعمال العلاقات العامة اسرع فى الاستجابة الى الأحداث بكفاءة بدلا من الانتظار حتى يتم تجميع هذه الأحداث الى المركز الرئيسى .

وعلى العموم يتوقف الاختيار مابين المركزية واللامركزية على عدة عوامل اهمها : طبيعة نشاط المنشأة ومدى تجمع أو تباعد وحداتها وفروعها ، ونوعية المشكلات التى قد تتعرض لها المنشأة ومدى تجانس تلك المشكلات فى الفروع المختلفة التابعة للمنشأة ، كما يتوقف ذلك على حجم الهيكل التنظيمى ومكانه ادارة

العلاقات العـامة فيـه ومـدى اقتنـاع الادارة العليـا باهمية انشـطة العلاقات العـامة وحجـم الميزانية المخصصة لهـذه الانشطة وعـدد العاملين المؤهلين وذوى الخبـرة فى هـذا المجـال .

وغالبـا ما يتـم الأخـذ بدرجـة مـا من المركزية او اللامركزية أو من النـادر ان تتبـع المنشـأ المركزية المطلقـة او اللامركزية المطلقـة .

الفصـــــل الثـــــانى

شروط ومواصفات المشتغلين بالعلاقات العـامة

اذا كـان نشـاط العلاقات العـامة يعـد تعبـيرا عـاما عن نشـاط المنشـأة ككـل فـان العاملين فى هـذا المجـال يعتبرون اداة التعبـير عن اهـداف وسياسات المنشـأة أمـام الجمهـور ، لذلك فـان اختيـار الافراد فى مجـال نشـاط العلاقات العـامة يحـظى باهتمام خـاص فى المنشـأة الحديثة حيث يكـون هـدف المسئولين السـعى الى توفـير الشروط والمواصفات الآتيـة فى العاملين بهـذا النشـاط :

اولا ــ شروط ومواصفات فطـرية :

وهـذه الشروط تتعلق اساسا بشخصية الفـرد المرشح لشـغل وظيفة فى مجـال نشـاط العلاقات العـامة وأبعادهـا الطبيعية التى يجب ان تشـمل(1) :

---

(1) ● James Derriman, op - cit. P, 36.

● Tam mahoney & Rita hession, **Public relations for retailers**, New york, the mac millan Company, 1949 P. 157.

● احمد محمد المصرى . **العلاقات العامة** . مؤسسة شباب الجامعة . الاسكندرية ١٩٨٥ ص ٤٦ .

- قـدرة متميـزة على الاقنـاع وكسب ثقـة الآخـرين .

- التمتـع بشخصية جـذابة ، والبعـد عن الهجومية فى الحـديث مع التركيـز على الوصـول للهـدف من اى حـديث أو اتصـال ، وأمتلاك ذهـن صـاق على الـدوام .

- احسـاس عاطفى بالمواقف والأحـداث يعطى للطـرف الآخـر الانطباع بالتـأثر بمـا يحمـله الشخص من أفـكار وقيـم .

- القـدرة على التفكـير المنطقى والابتكارى والتمتـع باحساس عـام جيـد فى مواجهـة المواقف والمشكلات وفهـم العلاقات المختلفـة .

- القـدرة على التصـور والتخيـل عند حـل المشكلات أو خلق اى موقف مفيـد للمنشـأة .

- سرعـة البديهـة لأن الوقت لـه تأثـير كبـير فى جـودة القـرار او التصـرف مع الغـير .

- احسـاس بالأعمـال بمعنى امتلاك قـدرة رجـل الأعمـال على اختيار الاساليب العملية فى اعـداد خطط العلاقات العـامة بشكل اقتصادى .

وغالبـا ما يستعان من اجـل التـأكد من وجـود هـذه الشـروط والمواصفات باخصـائى فى عـلم النفس من ضمن اعضـاء لجنة الاختيار .

ان هـذه الشروط والمواصفات الفطـرية يصعب اكسابها للشخص ، وبالتـالى لا يمكن ضـمان نجـاحه فى وظيفته مهمـا اعـطى من جرعـات تدريبية او مـران .

ثانيا — شـروط ومواصفات مكتسـبة :

رغـم اهمية الشروط والمواصفات الفطـرية كاساس لنجاح المشتغلين بالعلاقات العـامة فى وظائفهم الا انـه من الواجب صـقل هذه الصفات واكسـاب الشخصية المزيـج من النصـح والصلاحية لأداء تلك الوظيفة .

ويمكن تمييـز عـدة تقسيمات فرعيـة للشروط والمواصفات المكتسبة اهمهـا :

١ — من حيث الناحية المظهرية :

- حسـن المظهـر بحيث يسـاعد عـلى تقبـل افـراد الجمهـور لمنـدوب العلاقات العـامة الذى يمثـل المنشـأة ، ويسـاعد المظهر المناسب للمندوب فى تقبـل ما يطرحه من افكار وما يعرضه من حـلول للمشكلات المطروحـة .

- اللباقة وطـلاقة اللسان عند التخـاطب مع الآخـرين .

٢ ــ من حيث النــواحى السلوكية :

● التمتــع بروح المبــادرة فى بنــاء ودعــم العلاقات مع الأفــــراد والتجمعات المختلفــة التى تعتبــر جماهير للمنشــأة .

● الدقــــة فى ممارســة كــل الأعمــال والاهتمــام بالتفاصــيل a knack for detail حتى يكــون سلوكل مستندا الى قــاعدة صحيحة من المعــرفة بالأحــداث .

● الاتــزان فى مواجهة الأحــداث والمواقف المختلفة وتجنب العصبية فى مواجهــة المــواقف ، ووضــع حــــدود لأى تصرفــات مــع الغـــير(١) .

● تطبيق القواعــد الرسمية المعتــرف بهــا فيمــا يتعلق باستقبال الضــيوف والوفــود الأجنبيــة وعنــد عقــد اللقــاءات الرسمية كالمؤتمرات الصحفية والنــدوات المختلفــة .

٣ ــ من حيث النــواحى التعليمية :

● ان يكــون على درايــة كبــيرة بالمعلومات المتخصصة فى الاتصال

---

(1) Jaequelyn Peak, Public relations in business, Harper & Row Pubishers, Newyork, 1980, P. g.

(2) Ton mahoney & Rita hession, op - cit, P, 5.

من حيث الأدوات الفنيـة ومن حيـث الاسـاليب المناسـبة فى الاسـتخدام .

- الالمـام بلغـة اجنبيـة واحـدة على الاقـل حتى يمكن التعـامل مـع مزيـد من الشرائح من فئـات الجمهـور المختلفة .

- احسـاس بالأخبـار الهـامة وانتقاءها وعرضـها او شرحهـا للجمهـور بشـكل مناسـب ، وكـذلك عرضها على المسئولين المختصـين بالمنشـأة .

- القـدرة على تنظيـم العمـل والتعـلم .

- الالمـام ببعض العـلوم المرتبطة بالعلاقات العـامة مثـل عـلم النفس وعـلم الاجتماع . والعـلوم السلوكية والاقتصاد الـكلى والجـزئى وتنظيـم العمـل والتسـويق والاعـلان والاحصـاء والعـلوم السياسية .

- القـدرة على حـل المشكلات او القـدرة على تجميـد المشـكلة الى حـين الحـل فى الوقت المناسـب(1) .

- القـدرة على استخدام لغـة خاصـة (اسلوب) مميـزة وبسيطة لشـرح المسـائل المعقـدة فنيـا للشخص العـادى ، والقـدرة

(1) Jaguelyn Peake, op - cit P, 5.

على صياغة الرســائل الى الجماهير فى ايــة صــورة بشــكل مفهــوم وواضح وفى اقــل عــدد من الكلمات .

- المهــارة فى تحليــل الراى العــام وعمــل الاحصاءات وتبــويب وتحليــل البيانات واستخدام الأدوات اللازمــة لممارســة هــذه المهــارات كالحاسبات الآليــة .

٤ ـ من حيث النــواحى الأخلاقية :

- الصــدق فى نقــل المعلومات الى المنشــأة ومنهــا الى الجمهــور حتى تكتســب اعمــال واقــوال المشتغلين بالعلاقات العــامة المصداقية لدى جميــع الأطــراف .

- العــدالة فى التعــامل مع كــل فئــات الجمهور ونقــل وجهــات نظرهــم بأمانة الى المنشــأة وعــدم التمييــز بين افــراد تلك الفئــــات .

- النزاهــة Integrity فى التصرف وذلك لعمــل توازن من حيث كــونه موظفــا فى المنشــأة فى حــين انــه فى نفس الوقت يمثــل وجهــة نظــر الجمهــور .

ان هــذه المجمــوعة المتكاملة من الشروط والمواصفات يجب ان تسعى المنشــأة الى ضــمان توافرها فيمن يعمــل فى مجــال العلاقات العــامة فى المنشــأة أو على الاقــل توافــر جلهــا ما امكن ذلك .

الفصـــل الثـــالث

العلاقات العـامة كمهنـة

ازاء التعـاظم المستمر فى اهميـة نشـاط العلاقات العـامة بشـكل جعـل من هـذا النشـاط نشـاطا لا يمـكن الاستغناء عنـه فى المنشـاة الحديثة فقـد تطـورت العلاقات العـامة ـ كعـلم وكفـن ـ لتصـبح ايضـا مهنـة او وظيفـة اداريـة فى المنشـاة : مهنـة تحتـاج الى التخصص شانها فى ذلك شـان المهنـة الاخـرى المتعارف عليهـا مثـل : الهندسـة والطـب والمحـاماه وغيرهـا .

وقـد تطلب ذلك وجـود كـوادر بشرية لديهـا الاستعداد ، وتملك الخبـرة والعـلم اللازمان لمارسة تلك الأنشطة عـلى اكمـل وجـه ، وبأعلى كفـاءة ممكنـة ، وتتوافر فيهـا الشروط والمواصفات التى سـبق الاشـارة اليهـا .

اولهمـا : اخصـائى العلاقات العـامة فى المنشـاة وهـو الذى يعمل لحسـاب المنشـأة داخـل وحـدة تنظيمية تسـتند اليهـا مهمـة ممارسة نشـاط العلاقـات العـامة .

ثانيهما : مستشار العلاقات العامة وهو خبير مستقل او تابع لوكالة من وكالات العلاقات العامة المنتشرة فى الخارج ، وتقدم خدماتها - باجر - للمنشآت التى تطلبها .

وفى جميع الحالات يتمتع الخبير الخارجى باستقلالية عن المنشاة التى تستأجر خبرته لفترة محدودة .

اولا - اخصائى العلاقات العامة :

وهو المتخصص الذى عينته المنشاة وتعتمد عليه فى اعداد وتنفيذ برامج وخطط العلاقات العامة ومتابعة نتائجها واقتراح كل ما يتعلق بالعلاقات العامة على الادارة العليا .

ويعمل اخصائى العلاقات العامة بالشكل الذى تنظمه المنشاة مع فريق عمل فى إطار الاهداف التى تحددها الادارة العليا سواء فى وحدة تنظيمية مستقلة او فى اطار وحدة تنظيمية اخرى داخل المنشاة .

وهم - كفريق عمل - يمثلون حلقة وصل بين المنشاة والجمهور لاحداث تفاهم دائم بينهما ، لذلك فعليه ان يتعرف اولا باول على كل ما يتعلق بسياسات المنشاة واهدافها والمشكلات التى تواجهها ، كما ان عليه ان يتعرف على طبيعة الجماهير التى تتعامل مع

المنشــاة ودوافع تلك الجماهير وطريقة تفكيرها وتكوين رأيهما وتصوراتهما بخصوص المنشــأة ، كمــا يتعــرف على الوســائل الأنســب للتاثير على الرأى العــام بمــا يخــدم اهــداف المنشــأة .

ويمتــاز أداء أخصــائى العلاقات العــامة بأنه يعــرف الخلفيــات الخاصــة بمشكلات المنشــأة ويعــرف طبيعــة التنظيمات غــير الرسمية التى قــد تتكون فى داخــل المنشــأة ، كمــا يتعــرف على العلاقات غــير الرسمية التى قــد تربط بين بعض الأفــراد بغض النظــر عن المســتوى الادارى لــكل منهم وهــذا كلــه يجعــل الحــلول التى يقترحها الاخصائى للمشكلات داخــل الجمهور الداخلى فى المنشــأة حــلولا واقعية فى الغالب .

كمــا ان خبرته داخــل المنشــأة ومعالجته المستمرة لمشكلاتها تجعله يكتســب خبــرة متخصصة فى عــلاج مثــل هــذا النــوع (الذى يتــكرر غالبــا) من المشكلات .

بالاضافة الى ان ما يحظى بــه اخصائى العلاقات العــامة من علاقات وديــة وتقــدير واحتــرام من كافــة العاملين بالمنشــأة تجعله قــادراً على الاحاطــة بــكل التفاصيل المتعلقــة بحقــائق الموقف ، ولا يلقى الحــرج الذى قــد يواجهه الباحث الخارجى عند الاتصــال بهــؤلاء الأفــراد .

واخــيراً فــان اخصــائى العلاقات العــامة التــابع للمنشاة يحافظ على اســرار المنشــأة التى قــد يطــلع عليهــا خــلال بحثــه للمشكلات

او تطبيقه لبرنامج او خطة العلاقات العامة مع احد فئات الجمهور داخل المنشأة او خارجها .

ولكن من ناحية اخرى فان معايشة اخصائي العلاقات العامة لمشكلات المنشأة قد يفقده بعض القدرة على تصور حلول إبتكارية وغير تقليدية ، كما ان العلاقات الوظيفية التى تربطه ببعض الأفراد فى المنشأة - وبالذات فى مستوى الادارة العليا - قد تجعله فى موضع الحرج عندما يضطر لاسداء النصح بضرورة تعديل بعض طرق اداء او سلوك هذه القيادات الادارية كجزء من التوصيات بتحسين العلاقة مع الجمهور مثلا .

كما ان رأى الأخصائى الداخلى فى المنشأة لا ينظر اليه على انه طرف محايد من بعض او كل اطراف اى مشكلة يتولى التصدى لها واقتراح طرق علاجها خاصة اذا كانت الوحدة التنظيمية التى تنتمى اليها او انه هو شخصيا له علاقة مباشرة او غير مباشرة بالمشكلة محل البحث .

بالاضافة الى ان خبرة الأخصائى التابع للمنشأة تنحصر غالبا فى بعض النوعيات من المشكلات والخطط المتكررة فى المنشأة وبالتالى تقل قدرته على مواجهة مشكلات جديدة او اعداد خطط من طراز مختلف .

ثانيا ـ مستشار العلاقات العامة :

تلا ظهور ونمو نشاط العلاقات العامة بروز خبراء متخصصين وذوى دراية عالية ومتنوعة يمتهنون انشطة العلاقات العامة كمهنة ، ويؤجرون خبرتهم الى من طلبها من المنشآت التى تحتاجها ، والمستشار يمتاز بالموضوعية والحياد بالاضافة الى الخبرة مما يجعله محل ثقة وتقدير .

وقد يعمل مستشار العلاقات العامة لحساب نفسه او قد يكون تابعا لوكالة مستقلة من وكالات العلاقات العامة وهو الأمر الاكثر شيوعا .

وقد انشأت اول وكالة مستقلة للعلاقات العامة فى عام ١٩٠٠ فى مدينة بوسطن على يد ثلاثة على راسهم احد الصحفيين يدعى Michaelis ، كما شارك (ايفى لى) رائد العلاقات العامة فى تأسيس المكتب الاستشارى للعلاقات العامة الذى اسسه خبير العلاقات العامة باركر وذلك عام ١٩٠٤(١) ، ثم بدأ بعد ذلك انتشار الوكالات والمكاتب المستقلة والمتخصصة فى مجال العلاقات العامة وانتشرت فروع هذه الوكالات والمكاتب فى معظم المدن الامريكية والأوربية وفى بعض الاماكن الأخرى .

---

(١) د. على عجوة : **الأسس العلمية للعلاقات العامة** . الطبعة الثالثة مزيدة ومنقحة . عالم الكتب ـ القاهرة ١٩٨٥ ، ص ٣٢ .

ويشتمل مجال الاستفادة من خبرة مستشار العلاقات العامة قيامه بتحرى المشكلة واعداد حدود الدراسة ، او وضع خطة وبرنامج العلاقات العامة مع احد او بعض فئات الجمهور وكذلك متابعة وتقييم نتائج انشطة العلاقات العامة ، كما قد تكتفى المنشأة بطلب معونة خبير العلاقات العامة بمرحلة واحدة او اكثر من المراحل السابق ذكرها . وعادة ما يحتاج المستشار الخارجى الى بعض الوقت للتعرف على المنشأة التى تطلب خدماته وهو يقوم بذلك من الناحية الميدانية بمعايشة ظروف المنشأة ودراسة ظروفها واوضاعها التنظيمية والانتاجية والتسويقية ، ومعرفة سياساتها واهدافها ، وما تشتهر به المنشأة من اعمال وسمعة لدى الجمهور ، وسياسة المنشأة فى التعامل مع فئات الجمهور فى الظروف العادية وفى اوقات الازمة وهو فى سبيل التعرف على هذه المعلومات قد يحتاج للتواجد لبعض الوقت داخل المنشأة او الاطلاع على بعض المستندات والأوراق ، كما قد يضطر الى انفاق بعض الوقت فى اجراء المقابلات مع الافراد ذوى التأثير على المشكلات محل الدراسة او ذوى السلطة فى اتخاذ القرارات اللازمة لبناء برنامج للعلاقات العامة .

وهناك عدة دواعى تجعل استخدام المستشار الخارجى للعلاقات العامة ضرورة ملحة هى(١) :

---

(1) ● Scott M. Cutlip & Allen H, Center. op - cit, P, 32,

● David Finn, Public relations and management, reinhold Publishing Corpration, Newyork, ,960 P, 31.

١ - عدم دراية المنشاة باسلوب اعداد البرامج او حل نوعية ما من المشكلات .

٢ - ضرورة وجود جهة محايدة للقيام بالنشاط خاصة للانشطة ذات الحساسية او المتعلقة بنزاع بين بعض الاطراف .

٣ - الحاجة الى اتخاذ اجراء تصحيحى لخطة ما خاصة فيما يمس جمهور العاملين فى المنشاة .

٤ - الحاجة الى مهارات خاصة ولكنها مكلفة اذا استخدمت بصفة دائمة فى المنشاة .

٥ - حاجة المنشاة الى وضع خطط طويلة الاجل للعلاقات العامة تحتاج الى خبرات خاصة .

٦ - رغبة المنشاة فى الاستفادة من المسائل الفنية المعقدة فى مجال العلاقات العامة .

٧ - الرغبة فى الاستفادة من شخصية مستشار العلاقات العامة ومعرفة الجمهور لهذه الشخصية ومن ثم المساهمة فى تقبل الجمهور للتوصيات الواردة فيه .

٨ - الحاجة الى انجاز نتائج الابحاث باقصى سرعة ممكنة للتعرف على الراى العام حيال قضية معينة مثلا .

والحقيقة أن استخدام الخبير الخارجي من قبل المنشأة يعطيها العديد من المزايا : فتضمن المنشأة من خلال هذا الخبير الحصول على رأى موضوعي بعيداً عن الاحراجات والخلافات الشخصية بالمنشأة ، كما أن المنشأة تضمن حصولها على الخبرة الفنية العالية بأقل تكلفة ممكنة حيث تكون مهمة الخبير الخارجي محددة في موضوع أو مشكلة معينة ، بالاضافة الى ان مستشار العلاقات العامة لديه خبرات متعددة في مجال العلاقات العامة بحيث يمكن أن تكون توصياته بشكل اكثر نضجا وبأساليب مستحدثة .

والخلاصة أن استخدام الخبير الخارجي يتيح مزايا ملخصها الموضوعية والخبرة والحياد ولكن من الناحية الأخرى لا يمكن ان يقتصر نشاط العلاقات العامة على الاستعانة من وقت لآخر بمستشار العلاقات العامة دون وجود لهذا النشاط بصفة أصيلة داخل المنشأة فان هذا الوضع قد يؤدى الى بعض المخاطر .

فان المستشار الخارجي غالبا مالا يمكنه الالمام بشكل كاف بخلفية المشكلة التى يتناولها بالدراسة حتى ولو بدء نشاطه بمرحلة التحرى المبدئي الميداني داخل المنشأة واجرى المقابلات مع عدة مستويات ادارية ذات علاقة بالمشكلة ، ويخشى أن يؤدى ذلك — برغم خبرة المستشار — الى أن تصبح توصياته غير واقعية .

كما أن المستشار الخارجي لا يلم بحقيقة تطور المشكلات داخل

المنشـاة بحكم كونه طرفا خارجيا عن المنشاة وبالتالى لا تراغى ملابسات هذه التطورات فى دراسته .

المشكلة :

كما أن المستشار الخبير سوف يلقى الكثير من عدم التعاون من قبل بعض من يرى مقابلتهم من اطراف المشكلة أو ذوى التاثير على الخطط المقترحة للعلاقات العامة فى المستقبل لعدم وجود سابق تعارف شخصى مع هذا المستشار ، كما ان العاملين فى ادارة العلاقات العامة فى داخل المنشاة بصفة خاصة قد لا يحسون بالثقة فى آراء وتوصيات الخبير الخارجى خاصة اذا كانت تحتوى على نقد لأوجه القصور فى الجهود التى تبذلها ادارة العلاقات العامة المنشاة .

وعند اختيار المنشاة بين المستشارين المناسبين للتعامل معهم فانها تضع بعض العوامل فى الاعتبار مثل عمق الخبرة التى يتمتع بها المستشار وسمعته فى هذا النوع من الاستشارات : بالاضافة الى التسهيلات الخاصة التى يتمتع بها المستشار مثل حوزته لأجهزة اتصالات متطورة واستعانته بمستقصين ذوى خبرات عالية وكفاءته فى بناء البرامج او الرسائل التى تعين على تحقيق اهداف المنشاة او حل مشكلاتها .

واخيرا فان الاجر الذى يرضى به المستشار لانجاز مهمته

يعتبر عاملا مؤثراً فى المفاضلة بين المستشارين خاصة اذا كانت المنشاة ذات امكانات مالية محدودة .

ويمكن تحديد المجالات التى يمكن ان يسهم المستشار فى تقديم الخدمات للمنشاة الحديثة من خلالها فيما يلى :

١ - الاتصال بوسائل الاعلام المختلفة ودعم العلاقات معها على الدوام .

٢ - صياغة الرسائل الاعلامية والاعلانية لصالح المنشاة ونشرها بالشكل المناسب فى احدى وسائل النشر مع تحديد انسب أوقات النشر للتاثير فى الجماهير المستهدفة .

٣ - تقديم التوصيات بخصوص زيادة كفاءة انشطة العلاقات العامة بالمنشاة .

٤ - حل المشكلات الطارئة او الموسمية التى تنشا داخل المنشاة (مثل تنظيم بعض الاضرابات او الاستغناء الموسمى عن جزء من العمالة المؤقتة) .

٥ - تنظيم الندوات والمؤتمرات الصحفية للمسئولين فى المنشاة بشكل يحسن من تصور الجمهور عن المنشاة . وحل المشكلات محل الدراسة .

٦ - اعـداد وتنفيـذ بحـوث الرأى العـام فى أطـار احـدى فئـات جمهـور المنشـأة وما يتطلبه ذلك من المعاملات الاحصائية والعلمية ومن الجمـع الميدانى للبيانات والآراء .

٧ - اعـداد المجـلات والتقارير الدورية وفى المناسبات المختلفة وأخراجها بالشـكل المشـرف للمنشـأة .

٨ - كتـابة ورسـم اللوحات والصـور التى تحتاجها برامـج وخـطط العلاقات العـامة فى داخـل المنشـأة (فى الممـرات وداخـل اماكن العمـل) وفى خـارج المنشـأة (مثـل المعـارض والانشطة التى تنظـم فى داخـل التجمعات البشرية الممثلة لجماهير المنشـأة) . الحقيقـة فـان هنـاك تنـامى سريـع فى الدور الذى يقـوم بـه المستشار الخارجى فى المنشـأة الحديثة وذلك للأسباب التالية(١) :

١ - الزيـادة فى تأثـير الجماهير فى العـالم كلـه ، ممـا جعـل هنـاك اهميـة اكبـر لتطبيق قواعد العلاقات العـامة التى اصبحت كطبيب او مترجـم بين المنشـأة والجماهـير .

٢ - الزيـادة فى عـدد الافراد الممثلين لجمهور المنشـأة وتعـدد اهتماماتهم وعلاقاتهم المؤثـرة على آراءهـم ممـا يحتـاج الى خبـرات قادرة على التأثـير فى مسـاحات اوسـع وبقدرات اكبـر .

---

(1) Glenn Griswold & Denny Griswold, op - cit. P, 17.

٣ - زيادة مستوى التخصص فى جميع انشطة العلاقات العامة مما يؤدى الى زيادة الحاجة الى فهم اعمق ومهارات مهنية اوفر فى جميع مجالات الإتصالات .

واذا كانت المنشأة تسعى احيانا الى الاستعانة بخبراء فى مجال العلاقات العامة لنشاط متخصص فان المنشأة تسعى من باب اولى الى الاستفادة بخبرة المتخصصين فى مجالات النشاط ذات الصلة بنشاط العلاقات العامة مثل الأخصائيين فى علم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد والقانون والاعلان والتسويق وغير ذلك من التخصصات .

كما يلزم التأكيد على ان الاستعانة بالمستشارين او الخبراء من خارج المنشأة لدعم كفاءة نشاط العلاقات العامة لا يعنى الاقلال من شأن او قدرة الوحدة التنظيمية المسئولة فى المنشأة عن نشاط العلاقات العامة .

وبمعنى آخر فان اخصائى العلاقات العامة ليس بديلا لمستشار العلاقات العامة بل أنهما يقومان بدور متكامل لخدمة نشاط العلاقات العامة ، ومما يؤكد ذلك انه من خلال السرد السابق لكل من مزايا وعيوب الاعتماد على كل منهما وجدنا ان مزايا كل طرف منهما تعتبر نقاط ضعف للطرف الآخر اى انه لا يمكن الاستغناء عن خدماتهما معا . وعلى الادارة ان تختار الوقت الأنسب للاستعانة بكل منهما وكذلك الوقت المناسب لضرورة تعاونهما فى اداء نفس المهمة مع العلم بأن اخصائى العلاقات العامة التابع للمنشأة هو اساس ممارسة نشاط العلاقات العامة ويحتاج الى اهتمام خاص من قبل الادارة لزيادة كفاءته فى الاداء .

الباب الثالث

الجوانب التطبيقية للعلاقات العامة فى المنشأة

الفصل الأول : العلاقة بين الادارة العليا والعلاقات العامة .

الفصل الثانى : تخطيط برامج العلاقات العامة .

الفصل الثالث : جماهير المنشأة .

الفصـــــل الأول

العـلاقة بين الادارة العليـا والعلاقات العـامة

هنـاك التـزام معنـوى متبـادل وغـير مكتـوب بين جهاز العلاقات العـامة ــ كوحـدة اداريـة . وبين الادارة العليـا فى المنشـاة .

فكمـا سـبق الاشـارة فـان العلاقات العـامة تقـوم بدور تمثيل المنشـاة فى كـل المحـافل ، وفى مواجهـة كـل فئـات الجماهير ، فى حين يبقى للادارة العليـا للمنشاة انهـا صاحبة الحـق فى اتخـاذ القـرارات التنفيذية على مستوى المنشـاة .

ففى حـين ان كـل من العلاقات العـامة والادارة العليـا يمثـلان المنشـاة ككـل الا ان الاولى تمتلك سلطة استشارية فقـط بينما الثانية تمـلك دون غيرهـا السلطة التنفيذية على مستوى المنشـاة ككـل .

ولا يوحى هـذا الوضـع بوجود تداخـل فى الاختصاصات بين الطرفين او تنـازع فى السلطة او فى حـق تمثيـل المنشـاة ، بـل ان الواجـب الاساسى للعلاقات العـامة هـو انهـا جهـة استشارية للادارة العليـا للمنشاة وهى من الناحية التنظيمية اقـرب ما تكـون الى راس التنظيـم الرسمى للمنشـاة .

ومما يؤكد ويحافظ على العلاقة التكاملية التى تربط بين كل من العلاقات العامة والادارة العليا تلك الالتزامات المتبادلة بين كل من الطرفين(١) .

فمن جهة يجب على الادارة العليا ان تعترف :

١ ـ ان العلاقات العامة من الوحدات الادارية ذات التأثير فى تحقيق

اهداف المنشأة وتطبيق سياساتها على ارض الواقع وتوضيحها للجميع وكسب تأييدهم لهما .

٢ ـ يجب ان تساعد الادارة العليا العلاقات العامة فى تحقيق وجهات نظرها قدر الامكان برغم كون تلك الآراء غير ملزمة للادارة العليا .

٣ ـ يجب على الادارة ان تسعى الى توسيع نطاق عمل العلاقات العامة ولا تنتقص منها وذلك حتى تعطيها الفرصة كى تثبت وجودها واهميتها مع فئات الجمهور داخل المنشأة وخارجها .

٤ ـ مساعدة جميع العاملين فى ادارة العلاقات العامة على بذل اقصى ما عندهم من جهود واعطاءهم الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لذلك .

(1) Scatt M, Cutlip & Allin H, Conter, op - cit, P, 208.

٥ — العمل على توحيد التعامل مع جميع الأشخاص فى كل فئة من فئات الجماهير فى الحالات المتماثلة وذلك حتى يمكن للعلاقات العامة ان تدافع عن وجهات نظر المنشأة بناء على مبدأ العدالة السابق ذكره .

وفى المقابل فان على العلاقات العامة ان تعترف للادارة العليا بما يلى :

١ — أن ادارة المنشأة هى المسئولة من الناحية الرسمية عن توجيه نشاط العلاقات العامة واقرار ما تعرض عليها من توجيهات .

٢ — أن تقوم باعتماد اى نشاط او برنامج تعتزم القيام به من قبل الادارة العليا قبل تنفيذه .

٣ — ان تكون خطط العلاقات العامة وبرامجها تحمل نفس اهداف وسياسات المنشأة وتساعد على تحقيقها .

٤ — ان يتم انفاق الميزانية المخصصة لأداء نشاط من انشطة العلاقات العامة على ذلك النشاط بالتحديد وليس على سواه .

٥ — ان تحرص العلاقات العامة على زيادة فعالية نتائج البحوث التى تجريها وذلك من خلال تحرى الدقة فى عمليات جمع وتبويب وتحليل البيانات وتقييم النتائج .

فــاذا ماراعى كــل من الطرفين هــذه الالتزامات المتبادلة فيمــا بينهما لا يكــون هنــاك ازدواج او تضــارب بين دوريهما مع ضرورة الاعتراف بأن الادارة العليــا للمنشــأة هى التى تحــدد ثلاثــة عنــاصر لأنشطة العلاقات العــامة وهــذه العنــاصر هى(١) :

اولا : الادارة العليــا تحــدد مــاذا تعمــل العلاقات العــامة (او مــالا يجب ان تفعــله) بغض النظــر عن ردود الفعــل الناتجة عن ذلك .

ثانيا : تحــديد مــاذا يجب عمــله (ومــالا يجب عمــله) بعــد اخــذ راى وردود فعــل الآخــرين على ذلك .

ثالثا : تحــديد ماذا يجب عمــله او ما يجب الامتنــاع عن عمــله فى المستقبل .

ان هــذه المحددات الأساسية للعلاقة بين الادارة العليــا فى المنشأة وادارة العلاقات العــامة بهــا لا تختلف باختــلاف نوعيــة المنشــآت : ســواء كانت منشآت تجــارية او حكومية وســواء كانت المنظمة تهــدف للربح او لا تهــدف لتحقيق الربــح ، وبغــض النظــر كذلك عن طبيعــة نشــاط تلك المنشــأة (تعليمية ــ دينيــة ــ ماليــة . نقابية ــ اعلامية وغــير ذلك) وكــذلك بالنسبة للمنشآت محليــة النشــاط او المنشآت التى تتعــد الدول التى تمــارس نشاطها بهــا .

---

(1) Lawrance W, nolte, fundamental of Public relations : Proffessional Guidelines. Concepts and Integrations, Pergoram Press Inc, Newyork, 1974 P, 7.

دائرة اهتمامات نشاط العلاقات العامة واولوياتها :

تتعـدد مجالات اهتمـام العلاقات العـامة لتشمل كـل ما يمس علاقة المنشـأة (بالغـير) سـواء كان هـذا الغـير هـم جمـاعة العـاملين بالمنشـأة او المستهلكين والموردين والوكـلاء والموزعين والمنافسين بالاضافة الى اخلاقيات وقيـم التعـامل مع الغـير المؤثـرة على سمعة المنشاة . ووفقـا لهـذا الاتساع العـريض لاهتمامات انشـطة العلاقات العـامة فـان الأعمـال التى تمارسها يمـكن ان تشـمل(١) :

١ - تقييـم مستمر ودورى لطاقات وقـدرات المنشاة بالمقـارنة بتلك التى يمتلكها المنافسـون .

٢ - اعـداد التقـارير السنوية والدورية عن مختلف الأنشـطة .

٣ - كتـابة الأحـاديث الى الصحف ووسـائل الاتصال الأخـرى .

٤ - نصـح جميـع المستويات الادارية حـول الاتجاهات العامة للتطورات الداخلية والخارجية وتأثيراتها على المجموعات المختلفـة .

٥ - انتـاج واستخدام الأفـلام والوسـائل التوضيحية .

٦ - الاتصالات الداخلية بجميـع فئـات العاملين .

٧ - الاتصالات مع فئـات الجماهير الخارجية (المستهلكين - الموردين - المساهمين - الصحافة وغيرهـا) .

---

(١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم . مرجع سبق ذكره ص ٣٨ .
● Colin Coulson Thomas, op - cit, P,P 11 - 12.

٨ - بحوث الراى العام فى مختلف الموضوعات والمشكلات .

٩ - المساهمة فى مناقشة السياسات الرئيسية وتقديم التوصيات بشأنها .

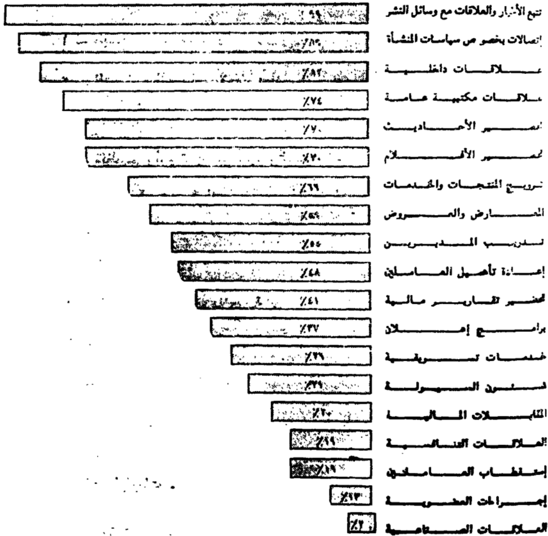
١٠- قياس تأثير برامج العلاقات العامة .

١١- تخطيط وادارة بعض الأنشطة مثل المقابلات واستقبال الوفود والزيارات وتنظيم المؤتمرات الصحفية .

وفى احد الأبحاث التى حاولت وضع اولويات لأنشطة العلاقات العامة لدى المنشآت التى شملها الاستقصاء الذى اجراه القائمون بهذا البحث جاءت النتائج كما يمثلها الشكل التالى :

شكل رقم (٧)

الأنشطة الأكثر إستخداماً فى المنشآت الحديثة فى مجال العلاقات العامة[1]



---

(1) Colin Coulson Thomas, op.- cit, P. 23.

وفى بحث مشابه عن اولويات انشطة العلاقات العامة فى المنشآت العاملة فى مصر سواء فى قطاع الأعمال أو فى قطاع الوحدات الحكومية كانت نتائج البحث وفق الترتيب التالى(١) :

١ — طبع كتيبات ونشرات دورية وعقد ندوات ومؤتمرات .

٢ — القيام بالنشاط الاعلامى الخاص برسالة المنشأة .

٣ — الأنشطة الاجتماعية والرياضية والترفيهية فى المنشأة .

٤ — تنظيم واستقبال الوفود والزوار .

٥ — تخطيط وتنفيذ الاعلان عن المنتجات .

٦ — متابعة ما ينشر فى وسائل الاعلان .

٧ — التسهيلات .

٨ — خدمات طبية وعلاجية .

٩ — تقديم الاعانات المالية للعاملين .

١٠— تجهيز المعارض .

وبمقارنة اولويات انشطة العلاقات العامة فى مصر وفى الخارج يمكن تبين اثر البيئة التى تعيش فيها المنشأة فى التأثير على ترتيب هذه الأولويات .

وتحتاج وحدة العلاقات فى ادائها لنشاطها الى عدة ادوات تستعين

---

(١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم . مرجع سبق ذكره ص ٤٠ .

بهـا من الناحية الفنيـة لتستخدم واحـدة او اكثـر منهـا بحسب مقتضيات كـل موقف او مناسبة واهـم تلك الادوات .

١ ـ النشـرات : التى تحتـوى على أنبـاء اعلامية أو بيانات تهـم فئـة من فئـات الجمهـور أو الاشـارة الى المواقـع والمقابلات التى حدثت خـلال فتـرة زمنيـة معينـة .

٢ ـ الموجـز المصدر المطبوع : مثـل ما يوزع فى المعارض عن شركات انتاج السـيارات .

٣ ـ الدوريات : تشمل آخـر التطـورات التكنولوجية التى طبقت بالمنشأة او التى تقـع فى مجـال اهتمامها ، وكـذلك آخـر المقابلات الهـامة التى جـرت مع المسئولين بالمنشـأة .

٤ ـ الادلـة الارشادية : مثـل الادلـة التى تسير الى (ممنوع التدخين) والادلـة المتعلقة بتنظيـم الاسـرة .

٥ ـ الكتيبات المطبوعة والاجندات والمفكرات ونتـائج الحائط وغيرهـا .

٦ ـ الرسـائل البريدية : صياغة الرسـائل بالشكل الذى يناسب كـل موقف .

٧ ـ الادوات المسموعة : كالاذاعـة والتليفـون والتسجيلات ومكبـرات الصـوت .

٨ ـ الوسائل المرئيـة مثـل التليفزيون (او الدائـرة التليفزيونية المغلقة ـ السـينما ـ فيديـو) .

ويضيف البعض الدعاية والشائعات باعتبارها أدوات في متناول يد وحدة العلاقات العامة بالمنشأة ونحن نختلف مع هؤلاء باعتبار أن تلك الأساليب المريبة يجب أن تتجنبها المنشأة حتى لا تسىء الى سمعتها وأمامها العديد من الاختيارات التى تمثل أنشطة فى دائرة الضوء وتنال احترام فئات الجمهور .

ويعتبر الكتيب الذى ينشره العديد من المنشآت من أشهر المطبوعات التى تتولى أخراجها ادارة العلاقات العامة . وهو يحتوى موجزاً عن نشأة المنشأة واهم الأنشطة التى تزاولها المنشأة ومنتجاتها وخدماتها فى السوق والخريطة التنظيمية لتلك المنشأة وملخصا لسياسات الأفراد واهم المسئولين فى أدارة المنشأة ، ومعلومات مختصرة عن جدول الأجور وساعات العمل واحتياطات الأمان والمزايا الاجتماعية المتاحة للعاملين والامكانات التدريبية والتعليمية للعاملين ، كما يمكن اضافة اسماء كبار العاملين فى المنشأة ونبذه عن كل منها ، وعادة ما يتصدر الكتيب رسالة موجزة من رئيس المنشأة كتقديم للكتيب .

وقد تضيف بعض المنشآت ما يعرف بالمجلة الداخلية للمنشأة أو House Journal الذى يحوى أية تعديلات فى المعلومات الأساسية السابق نشرها فى كتيب المنشأة أو فى شروط التعيين وغير ذلك . أو فى فرص الترقى داخل المنشأة أو فى المزايا الأخرى المتاحة للعاملين أو ذويهم .

وهناك العديد من المطبوعات التى تصدرها المنشأة بشكل دورى أو غير دورى من أجل تنوير الفئات المختلفة من الجماهير .

الفصـــل الثـــانى

تخطيط برامج العلاقات العـامة

ثبت بالدليـل العملى والبراهين المؤكـدة خطـأ الراى القـائل بأن المنتجات الجيـدة تعـلن عن نفسها ، وكـذلك المنشـأة التى تنتجهـا ، كمـا أن المؤسسات الجيـدة سـوف ينتهى بهـا الامـر الى ان تصـل سمعتها الحسـنة الى الجماهير بشـكل تلقـائى لا يحتـاج الى جهـد اضـافى .

فقـد حققت العـديد من المنشآت الصناعية والتجارية الكبرى اسما لامعـا لهـا ولمنتجاتها من خـلال حمـلات منظمـة ومدروسة لخصـائص السـوق وللمستهلكين ، وكيفيـة التأثـير فى آرائهـم تجـاه المنشـأة ومنتجاتهـا ، وبتراكـم آثـار تلك الحملات المنظمة عبـر السنوات اكتسبت تلك المنشـآت لاسمها ولمنتجاتها ثقـة خاصـة من الجمهور جعلهـا من مسـتوى الريـادة للقطـاع الذى تعمـل فيـه .

وتعتبـر العلاقات العـامة اول عـلم من العـلوم الاجتماعية يأخـذ بمبـدأ التخطيط العلمى وبطبيعة بشـكل صحيح وفعـال .

ويمكن بيـان الأهمية الكبـيرة لتخطيط نشـاط العلاقات العـامة فيمـا يـلى :

اولا : ضمان امداد الجماهير المختلفة بالمعلومات عن المنشأة وانشطتها بشكل كاف ومنظم وامين حيث ان الادارة العليا قد لا تحرص — بدون خطة للعلاقات العامة — على نشر هذه المعلومات الهامة للجمهور اما لعدم اعتقادها بأهمية النشر او لخوفها من أن تتضمن تلك المعلومات اسرارا يمكن ان تفيد المنافس بشكل او بآخر ان خطة العلاقات العامة تختار المعلومات المراد نشرها بعناية تؤدى الى زيادة ارتباط الجمهور بالمنشأة وفى نفس الوقت تصون أسرار المنشأة وتحميها .

ثانيا : اختيار نوع وسيلة النشر المستخدمة فى الاتصال بالجمهور وميعاد النشر الملائم فى كل موقف أو حالة وخاصة وأن وسائل النشر قد تقدمت كثيرا من الناحية الفنية فى السنوات الاخيرة واتسع نطاق تأثيرها الفورى على الجمهور واصبح صياغه الرسالة الاخبارية فى كل من هذه الوسائل يحتاج الى خبرة ومران كبيرين .

ثالثا : ان وضع خطط للعلاقات العامة يعد بمثابة ضمانة لأخذ وجهات نظر الجمهور فى الاعتبار عند وضع سياسات المنشأة ، ويمكن لادارة العلاقات العامة التعرف على هذه الآراء من خلال بحوث الرأى العام ومن خلال اللقاءات مع أفراد مختلف فئات الجمهور .

رابعا : تأكيد المسئولية الاجتماعية للادارة حيث ان اهداف كل خطة من خطط العلاقات العامة تعد بمثابة وعد للجمهور بكسب رضاه ومراعاة وجهة نظره فى قرارات ادارة المنشأة أو منحه

مزايا معينة خلال فترة معينة (هى فترة البرنامج) وهذا يؤكد معنى التزام ادارة المنشأة بالمسئولية الاجتماعية .

فالعلاقات العامة ـ شأنها فى ذلك شأن اى عمل ادارى منظم ـ يحتاج الى برنامج معين لتحقيق اهداف محددة فى المستقبل فى اطار الأهداف العامة للمنشأة ، ويحتاج تحضير هذا البرنامج الى دراسة الامكانات المادية والمعنوية المتاحة والمركز التنافسى والتركيبة العضوية لفئات الجماهير التى تتعامل مع المنشأة .

ومن ناحية اخرى فان برنامج العلاقات العامة يتم تطبيقه فى بيئة تتحكم فيها اساسا عوامل انسانية معقدة يصعب التنبؤ الدقيق بها او بآثارها ، فان هذا البرنامج المقترح يجب أن يكون متصفا بالمرونة بحيث يمكن ادخال اى تعديل جزئى او كلى على هذا البرنامج .

ثم يلزم فى هذا البرنامج أن يكون محدد الأهداف بحيث يمكن تقييم او مراجعة نتائج هذا البرنامج فى ضوء مستوى الأهداف التى تم تبنيها فى ادارة العلاقات العامة وقامت الادارة العليا باعتمادها .

ويمكن افتراض خمسة عناصر رئيسية تكون معا جسم اى خطة للعلاقات العامة فى المنشأة وهذه العناصر هى :

١ ـ اهداف الخطة : او السبب الذى تبنى الخطة من اجله وقد يكون هذا الهدف استراتيجى طويل الأجل او لتحقيق هدف تكتيكى يساعد على تحقيق الهدف الاستراتيجى الأصلى او قد تكون

الخطة لمواجهة ظروف او مواقف طارئة تمثل مشكلة ملحة بالمنشأة (مثل مواجهة اضطرابات عمالية او شائعات معادية) .

٢ — الأساليب المستخدمة فى تنفيذ جوانب الخطة وذلك لكل فئة من فئات الجمهور المستهدف فى الاطار المحدد للخطة سواء كانت هذه الأساليب تعتمد على اللقاءات الشخصية (ندوات — اجتماعات — مقابلات شخصية — مؤتمرات صحفية) او استخدامها وسائل النشر على نطاق واسع المسموعة والمرئية والمقروءة .

٣ — تقسيمات الجمهور المستهدف بالخطة وذلك بتحديد خصائصه وصفاته من حيث السن وفئة الجنس ومستوى الدخل ومكان التواجد وخصائص الاستهلاك او اسلوب المعيشة ودرجة التعليم وغير ذلك من الخصائص .

كما يمكن التعمق فى تفاصيل هذا التقسيم لفئات الجمهور وذلك لتحديد انسب وسائل الاتصال بكل شريحة من شرائح هذا الجمهور بحسب ما يميزه من خصائص بشكل خاص وبدرجة أدق .

٤ — تكلفة الخطة : وذلك فى ضوء الاهداف المحددة فى الخطة وكذلك فى ضوء الامكانات المتاحة فى المنشأة بشريا وماديا ودرجة الحاجة لاستخدام خدمات وخبرات من خارج المنشأة .

٥ — المدى الزمنى الذى تغطيه الخطة فبرغم ان نشاط العلاقات العامة هو بطبيعته نشاط دائم ومستمر الا ان خطة العلاقات العامة

- كأى خطة - تلتزم بجدول زمنى لتحقيق الاهداف الواردة بها وبالتالى فالخطة لها الفترة المخصوصة لها تنتهى بعدها ونبدأ فى تنفيذ خطط جديدة وهكذا .

ويؤدى التراكم فى نجاح خطط العلاقات العامة الى تكوين رصيد جيد للمنشأة لدى جماهيرها ولا تختلف خطط العلاقات العامة فى وجود هذه العناصر الخمسة التى تتكون منها ومع ذلك فان الاختلاف بين كل خطة واخرى ينحصر فى ثلاثة جوانب فقط هى(١) :

اولا : درجة المرونة فى الاستجابة لتغير الظروف خلال التنفيذ فقد تستجد بعض المواقف والظروف تستدعى تغير فى اساليب الاتصال او فى مدته او فى توقيت بدايته او فى كثافة الاتصالات خلال فترة معينة او فى ترتيب الاولويات بين الفئات المتعددة من الجماهير ، ويلزم لذلك توفير السلطة لمسئول البرنامج لاخذ موافقة مباشرة على تعديل الخطوات والا يكون اعداد البرنامج بطريقة تثير فى الجمهور القلق اذا تخلفت المؤسسة عن اتصالها به بصفة مؤقتة(٢) .

ثانيا : توقيت تنفيذ الخطة : ويعتبر هذا الجانب من جوانب الخطة غاية الاهمية لضمان نجاحها وذلك للاستفادة من المناسبات والمواسم المحددة سلفا ، كما ان الناس يقاومون غالبا ولا يشجعون اى دعوة للتغيير المفاجىء اذا كان هناك شك فى مسايرة هذا

(1) Robert T, Reilly, op - cit, P, 86.

(٢) السيد حنفى عوض . **العلاقات العامة ، الاتجاهات والمجالات** . الطبعة الخامسة . مكتبة وهبة . القاهرة ١٩٨٥ ص ١١٠ .

التغيير لصالحهم المباشر لذا وجب ربط ما ورد فى الخطط اهداف بمناسبات او مواسم محببة للجمهور للتخفيف من هذه المقاومة .

ثالثا : الفرصة: اى استفادة الخطة من الظروف المواتية التى تصادف وجودها وقت تنفيذ الخطة وذلك مما يدعم فعالية الخطة ، ولا يعنى ذلك الحظ الذى تصادفه الخطة وقت تنفيذها من احداث ومواقف غير متوقعة ، بل يعنى السعى الى تعديل الخطة بما يتمشى مع امكانية الاستفادة من العوامل الطارئة التى صاحبت توقيت تطبيق تلك الخطة .

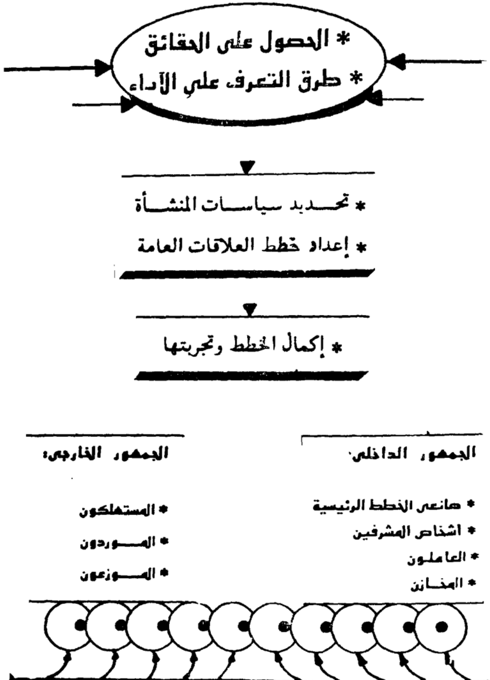
مثال ذلك اذا كانت خطة العلاقات العامة مع جمهور العاملين فى المنشأة تتضمن لقاءات وندوات مع المسئولين بالمنشأة ومن بينها لقاء لتكريم العاملين ذوى الأداء المتميز فانه يمكن التركيز على هذا اللقاء اذا حدث اثناء تنفيذ الخطة وقبل هذا اللقاء أن سرت شائعات عن عدم اهتمام المنشأة بالعاملين الممتازين فيها .

وهذه الجوانب الثلاثة تشكل فى الحقيقة مستوى النجاح المتوقع لخطة العلاقات العامة كما انها جميعا متكاملة فى التأثير على فاعلية الخطة وتحتاج لتحقيقها الى خبرات عالية من قبل المخططين والمنفذين فى ادارة العلاقات العامة .

. . .

شكل رقم (٨)

خطط العلاقات العامة فى اطار نشاط ادارة العلاقات العامة



(1) Scatt M, Cutlip & Allen H, Center. op - cit, P, 109.

كيفية تحديد اهداف خطط العلاقات العـامة :

سبق القـول بان اهـداف ادارة العلاقات العـامة هى ترجمة لأهداف المنشـأة ، ويتـم تحقيق تلك الاهـداف من خـلال خطط متتابعة تحمـل كـل منهـا اهـدافا فرعية ، ويلـزم اتبـاع مايلى لتحـديد الهـدف لأى خطـة فى مجـال العلاقات العـامة(١) :

اولا : تحـديد المستويات الحالية للأداء فى ادارة العلاقات العـامة من واقـع معـايير متفق عليهـا .

ثانيا : باستخدام نفس المعـايير - أو بتعديلها - يتـم الاتفاق على مسـتوى الأداء المتوقـع .

ثالثا : تحليـل المشكلات التى تسبب القصـور فى الأداء الحـالى للنهـوض الى الأداء المتوقـع .

رابعـا : اخـذ مشكلة احتمـال تكـون اتجاهات مضـادة أو خـطط منافسة فى الاعتبـار وتحـديد الخطط المضـادة التى تناسب كـل حـالة .

خامسا : تحـديد الأهـداف التجريبية Tentative goales بنـاء على الخطـوات السابقة .

---

(1) Robert d, Rass, The management of Public relations : analysis and planning exteenal relations, a Willy - inters-cien Publication, John wily and sons, Newyork, 1977 P. 80 - 81.

سادسا : أختبـار الأهـداف التجريبية من حيث أمكانية تحقيقها عمليا وذلك بالنسبة للخطط التى تنفـذ لأول مـرة (أمـا الخطط التكرارية او التى يتكرر تنفيذها بصـفة دوريـة منـذ مـدة فمن المفترض ضـمنا أمكانية تحقيق الأهـداف الواردة بهـا) ويكـون ذلك بتنفيذ جـزء مختـار من الخطـة خـلال فتـرة معينـة للتـأكد من احداثهـا للأثـر المرغـوب منهـا ، وبذلك يمكن تحـويل الأهـداف التجريبية لتصـبح اهدافا قـابلة للتحقيق .

سابعا : متابعة الخـطط لتطـوير اهدافهـا لتحقيق جـانب المرونة على الدوام .

ثامنـا : أعطـاء الادارة العليـا للمنشأة تقريرا فـوريا بأى تغيرات مقترحة فى الخـطط التى وضعت موضـع التطبيق او تلك الخـطط التى من المقـرر تطبيقها .

والمشكلة العمليـة فى هـذه السلسلة من الخطـوات تتمثل اسـاسا فى الاتفـاق على معـايير محـددة لتقييـم اداء انشـطة وخـطط العلاقات العـامة ، وهـذا يرجـع بصـفة اساسية الى ظـروف كـل منشأة على حـدة وما يمثـل كـل نشـاط من الأنشطة من اهميـة خاصـة لنجـاح العلاقات العـامة بالمنشـاة ، او قـد تستعين المنشـاة بخبـرة من احـد المنشـاة لـذا يحتـاج الأمـر الى خبـرة ودراية من العاملين فى حقـل المستشارين الخارجيين الذين يتمتعـون بخبـرة واسـعة .

وعلى العموم فان اهداف خطط العلاقات العامة فى المنشاة تكون واحدة او اكثر من الأهداف التالية .

١ - **اهداف تسويقية** : تتمثل فى السعى للمساهمة فى تنمية المبيعات او الخدمات التى تقدمها المنشاة لجمهورها او تحسين مستوى الخدمة وكسب رضا العميل وهذه الأهداف يمكن تحويلها الى نتائج كمية ملموسة ومن ثم فمن الأسهل الحصول على مؤشرات صحيحة عند تقييم مستوى النجاح فى تحقيقها .

٢ - **اهداف معنوية ايجابية** : وهى تمثل الجانب الأكبر من اهداف نشاط العلاقات العامة وتتمثل غالبا فى كسب ثقة ورضا وتاييد جماهير المنشاة الداخلية والخارجية وتكوين شهرة جيدة لديهم عن المنشاة والشرح الفورى لأية تعديلات فى اهداف وسياسات المنشأة .

٣ - **اهداف معنوية دفاعية** : تتمثل فى محاربة الشائعات التى قد تطلق ضد المنشاة وتصحيح اى افكار خاطئة عن المنشاة أو عن المنتجات والخدمات التى تنتجها وقد تحتاج المنشاة فى ذلك الى معلومات تاريخية أو علمية او فنية او تجارية لتأكيد وجهة نظرها من خلال الرسائل التى ترسلها للجمهور المستهدف من خلال وسائل الاتصال المختارة .

وكل من النوعين الثانى والثالث من الأهداف له مشكلة مشتركة تتمثل فى طبيعته المعنوية غير الكمية وبالتالى يصعب ايجاد معايير

واضحة عند تقييم مستوى النجاح فى الوصول الى تلك الاهداف ولكن يمكن التخفيف من هذه الصعوبات من خلال بحوث الراى العام التى تتعامل مع آراء الجمهور المستهدف وتتولى قياس الراى العام وبالتالى معرفة مقدار التحول فيه نتيجة تطبيق خطط العلاقات العامة .

وعلى العموم فان وضع خطط العلاقات العامة وتحديد اهدافها يجب ان تراعى فيه بعض القواعد مثل(١) :

١ - ان يشارك جميع الأطراف اصحاب المصلحة فى وضع الخطة بما فى ذلك ممثلين عن الجمهور المستهدف فى الخطة حتى نضمن تكامل اهداف الخطة .

٢ - ان يحدد فى كل خطة الهدف المقصود تحقيقه والحيز الزمنى المخصص للخطة بالضبط .

٣ - ان يتم توفير الميزانية المطلوبة بالكامل قبل بدا التنفيذ حتى نضمن عدم توقف البرنامج خلال مرحلة التنفيذ .

٤ - ان يتم اعتماد الخطة من الادارة العليا باعتبار انها هى الجهة التنفيذية لاعتماد انشطة ادارة العلاقات العامة .

---

(1) Lawrence W, nolte, op - cit, P, 7.

د – إن تراعى التوازن فى تحقيق الأهداف الثلاثة السابق الاشارة اليها (تسويقية – ايجابية – دفاعية) من خلال التركيز على الجوانب الايجابية فى هذه الخطط اذ الملاحظ التركيز فقط على الخطط الدفاعية المتعلقة بمواجهة التشريعات الحكومية غير المواتية ، وعلاج بعض مظاهر عدم رضا العاملين عن المنشأة كزيادة معدلات الغياب ودوران العمل ، واقناع العاملين المتازين بالاستمرار فى خدمة المنشأة ، ومواجهة الشائعات التى تطلق على المنشأة فى بعض وسائل النشر او محاولة تبرير زيادة اسعار منتجات المنشأة فكل هذه تتعلق بموقف دفاعي من المنشأة فى مواجهة الغير فى حين انه من الضرورى ايضا بناء برامج ايجابية .

عوائق تخطيط نشاط العلاقات العامة :

يمكن تلخيص اهم تلك العوائق فيما يلى :

١ – استعجال نتائج خطط العلاقات العامة ، أن نشاط العلاقات العامة نشاط يلزمه مرور كثير من الوقت وربما اكثر من خطة دون توقع ظهور نتائج ملموسة للجهود التى بذلت فى تنفيذ تلك الخطط اذ يحتاج الى جهد تراكمى ثم تظهر النتائج مضاعفة تحسب مستوى نجاح تلك الخطط فى تنفيذ اهدافها لذا كان عدم اعطاء الخطط الوقت الكافى لتظهر نتائجها بمثابة اولى اخطاء التخطيط للعلاقات العامة .

٢ - الاقتصار على أن تتبنى خطط العلاقات العامة أهدافا دفاعية محضة واهمال تلك الأهداف الايجابية التى تسعى الى كسب المزيد من الجماهير ، وبالتالى نجد أن معظم البرامج التى تعد تعد (تحت ضغط) المشكلات التى تواجه المنشأة ولعلاج آثار تلك المشكلات أو التخفيف من حدتها ، والأفضل ان تبادر انشطة العلاقات العامة الى (الهجوم) باعتباره افضل وسائل الدفاع وان تكون هناك نظرة بعيدة الأجل تجمع بين الأهداف الفرعية لهذه البرامج .

٣ - التغيرات العديدة والتى يصعب التنبؤ بها او بمدى حدتها بين فئات الجمهور وبسبب احداث أو مواقف لا يمكن توقعها وقت تصميم الخطط وبالتالى فان خطط العلاقات العامة كثيرا ما تواجه صعوبات فى تلبية هذه التغيرات المفاجئة او الحادة فى انجاهات الراى العام او فى التشريعات القانونية الحكومية او فى الأحداث العالمية غير المنتظرة .

٤ - عدم وجود مشكلات ملحة من جهة نظر الادارة فى غياب خطط العلاقات العامة ، ومن ثم يخشى بعض المسئولين من اثارة مشكلات - غير متوقعة نتيجة تطبيق خطط العلاقات العامة ، كما ان بعض هؤلاء المسئولين يخشون من ان توضع المنشأة - من خلال خطط العلاقات العامة - تحت الضوء بشكل قد يعرضهم للنقد من احدى وسائل النشر .

ففى راى هؤلاء المسئولين ان الالتزام اولا باول بحل المشكلات الوقتية للعاملين والرد على اية شكاوى للجماهير خارج المنشأة يعد افضل من تصميم برنامج (هجومى) للعلاقات العامة لا تعرف نتائجه .

واصحاب هـذا الـراى يفوتون على منشآتهم فرصـا عديدة لكسب المزيـد من تأييـد فئـات وكسب رضـاهم وتأكيد ولاء العاملين بالمنشأة ، وسـوف تؤدى بهـم هـذه السياسات الدفاعية غـير المتحركة الى فقدان مركزهم التنافسى فى السـوق تدريجيـا .

٥ ـ العـوائق المـالية المتعلقة بتنفيـذ البرامج المقترحة للعلاقات العـامة ، خاصـة اذا كانت امكانات المنشـأة لا تسمح بذلك ، او كانت المنشـأة تمـر بأزمـة ماليـة معينـة ، وعلى العمـوم فـان تنفيذ عـدد من هـذه الخـطط والبرامج افضـل من عـدم تنفيذها على الاطـلاق .

٦ ـ عـدم الثقـة فى النتـائج المتوقعة من الخطـة والخـوف من الفشـل فى التنفيـذ .

٧ ـ المعـاناه من زيـادة الاجراءات الروتينية التى تعـوق تحقيق النتـائج المرجـوة من الخطـة .

٨ ـ اهـم المشكلات التى تعـوق تخطيط نشـاط العلاقات العـامة هى مشـكلة عـدم وضـوح اهـداف المنشـأة اصـلا ..
Vague Campany gools and abiectines (1)

وبرغـم وجـود هـذه العـوائق والمشكلات التى تقف فى وجـه وضـع خـطط العلاقات العـامة فـان ذلك يوجب ضـرورة التغلب عليهـا حتى يمـكن الاسهام فى تحقيق اهـداف المنشـأة ، وتحليـل اتجاهـات

---

(1) Robert T, Reilly. op - cit, P, 80.

الراى العـــام ، والمساهمة فى تحــديد السياسات ، وتنفيــذ خطط نشـــاط العلاقات العـــامة .

وعلى العمـــوم فـــانه يجب مراعـــاة العـــوامل الآتيـــة عند تحـــديد الاعتمادات المـــالية المطلوبة لتنفيـــذ برنامج العلاقات العـــامة :

١ ــ نـــوع الخبرات المستخدمة فى البرنامج (ســـواء فى مرحلة الاعداد او فى مرحـــلة التنفيذ او فى مرحـــلة المتابعة والتقييـــم) اذ أن الاستعانة بالمستشارين الخارجيين قـــد يحتـــاج الى امـــوال اكبـــر ممـــا لـــو اكتفت المنشـــاة بخبـــرات العاملين بادارة العلاقات العـــامة بهـــا (وهى تمثـــل تكلفـــة ثابتـــة على المنشـــاة) .

٢ ــ حجـــم الجمهور المستهدف ومـــدى تجمعه الجغـــرافى : اذ ان هـــذا العنصـــر ســـوف يجعـــل المخططين لبرنامج العلاقات العـــامة اكثـــر قـــدرة على استخدام وســـائل نشـــر محـــدودة النطـــاق وبالتـــالى تكـــون ذات تكلفـــة اقـــل ويكـــون استخدام المستقصين اقـــل عـــدداً واقـــل تكلفـــة ممـــا لـــو كانت تجمعات الجمهـــور المستهدف مبعثـــرة .

٣ ــ الامكانات المـــالية المتـــاحة للمنشاة ومكانتها فى الســـوق ورؤية ادارة المنشاة بشـــان مكانتها التنافسية المطلوبة فى المستقبل .

٤ ــ المـــدى الزمنى للبرنامج المقتـــرح (بالاسبوع او اليـــوم) .
وتنقسم ميزانية اى برنامج للعلاقات العامة الى قسمين اساسيين(1) :

(1) Colin Covlson Thomas, op - cit, P, 33.

القســـم الأول :

يشمل مرتبــات واجــور العاملين والميــزات الأخــرى الممنوحة لهــم وتكلفــة التاثير عليهــم ، ويمكن التوصل الى تلك التكلفــة بمقارنة تكلفــة اجــور زملائهم فى الادارات الأخــرى بالمنشـــاة ، بالاضافة للمصاريف المكتبية اللازمــة للبرنامج والمصاريف الادارية ، وتكلفــة الاتصـــالات التليفونية والمراسلات وتكلفــة انتـــاج أو شـــراء اى أدوات أو وســـائل اتصـــال وهى تكلفــة استثمارية قــد تحتـــاج لتكلفة تخــزين وخــدمة .

القســـم الثـــانى :

مثــل الاستفادة من خبــرات الهيئـــات والمستشارين الخارجيين وتكلفة بحــوث الراى العـــام (ان وجــدت) ، وما اليهـــا وبعض الخدمات الداخلية والخارجية الأخــرى المرتبطة بالبرنامج .

مثـــــال :

برنامج مقتــرح للعلاقات العـــامة فى احــدى المنشآت الكبرى مقــرر لـــه اربعـــة اشهر بهـــدف تقــوية العلاقات مع جمهور المستهلكين بمناسبة ارتفـــاع اســـعار منتجـــات المنشـــأة فى الفتــرة الاخيــرة ممـــا اغضـــب بعض قطاعات من المستهلكين .

ويتكلف البرنامج ٤٥ الف جنيــه موزعـــة كالآتى :

الاعتماد المالى المقترح بالجنيه

اجور ومرتبات	١٥٠٠٠
مزايا أخرى	١٢٠٠
تأمينات	١٠٠٠
م. مكتبية	٨٠٠٠
م. تليفونات	٨٠٠
مراسلات بريدية	٥٠٠
م. تخزين وخدمات	٢٠٠
بحوث راى عام	٨٨٠٠
وسائل النشر	٨٥٠٠
زيارات الصحفيين للمنشأة	٥٠٠
م. نثرية	٥٠٠
	٤٥٠٠٠

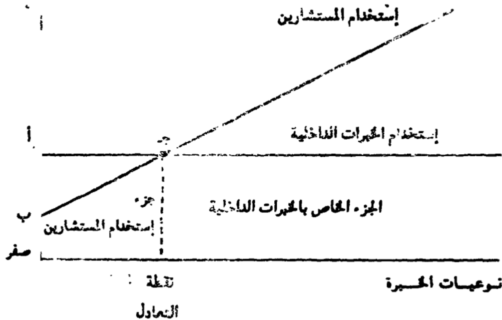
وتثور مشكلة حول المفاضلة بين الاستعانة بالخبرة الداخلية او الخبرة الخارجية فى مجال العلاقات العامة من زاوية التكلفة من زاوية تقييم البدائل :

وتتركز تكلفة البرنامج فى حالة الاستعانة بالخبرة الداخلية فى المرتبات وبعض المجاملات وهى غالبا ما تكون ثابتة [عند مستوى (أ)

بالشكل رقم (٩)] بينما تكلفة الخبرات الاستشارية تتمثل اساسا فى تكلفة اجور الخبير الخارجى ، وهى تكلفة تميل الى ان تصبح متصاعدة حسب درجة خبرة المستشار او مدة تنفيذ البرنامج عند المستوى (ب) فى الشكل المذكور ، وبالتالى فانه يمكن تحديد نقطة التعادل التى يمكن بعدها الاستعانة بالخبرة الخارجية عند النقطة (جـ) .

شكل رقم (٩)

نقطة التعادل فى المفاضلة بين الخبرات الداخلية والخارجية فى مجال العلاقات العامة(١)



---

(1) Ibid P, 130.

خطـوات اعـداد برنامج العلاقات العـامة :

ان الاعـداد السليم لبرامـج العلاقات العـامة يتخـذ الخطـوات التاليـــة :

١ - مرحـلة تحليل الموقف :

وتشمل هـذه المرحلة تعـريف وتحـديد المشكلة او التعـرف عـلى ابعادهـا الحقيقية ، ومن ثم تشـمل هـذه المرحلة تجميـع البيانات اللازمة للتعـرف على تلك المشكلة أو تحـديد موضوع البرنامج بدقـة ، بالاضافة الى ذلك يلـزم فى هـذه المرحلة تحـديد الجمهـور المستهدف فى البرنامج بشـكل دقيـق .

فـاذاً كان البرنامج يوضـع بواسطة هيئـة او مستشار خـارجى يلزمه قبـل كـل ذلك ضرورة التعـرف على المنشـأة وانشطتها وتاريخها والمشكلات التقليدية والجـديدة التى تواجهها المنشـأة وفلسفة الادارة فى العمـل على كـل المستويات الادارية .

ويقتضى تعـريف المشكلة وتحديدها أجـراء المقابلات مع الافـراد والمسئولين ذوى العـلاقة بالمشكلة ووضـع الافتراضات المختلفة لاسبابها وتحـديد الظواهـر التى تحـدد معـالم تلك المشكلة ووجهـة نظـر جميـع الأطـراف فيهـا .

كمـا قـد يقتـضى الامـر استيفاء المعلومات من المصـادر الثانوية

المتمثلة فى النشرات التى تصدرها الجهـات الرسمية وغـير الرسمية التى يمـكن الثقـة فى بياناتهـا .

وتفيـد مرحـلة تحليـل الموقف بمثـابة القيـام بالتحرك المبـدئى الضرورى عن كـل ما يتعـلق بالبرنامج تمهيـدا للمرحلة التالية التى تتمثـل فى تحـديد الهـدف ٠

٢ - مرحـلة تحـديد الهـدف :

بعـد القيـام بمسـح العنـاصر المكونة للموقف او المشكلة فى المرحلة السابقة يمـكن بعـد ذلك تحـديد الهـدف الذى سيكون هـو محـور تصميم البرنامج ، وقـد يتمثـل هـذا الهـدف فى مواجهة المشكلة السابق رصـدها أو قـد يكـون الهـدف أكثـر أيجابية ويتمثـل فى خـلق علاقة مثمـرة مع احـدى فئـات الجمهـور أو دعـم هـذه العـلاقة وكسـب تأييـد قطـاع جـديد من قطاعات الجمهـور ٠

ويقتضى التحـديد السليم للهـدف اوزانـا للامكانات المتاحة والممكن توفيرها لتنفيـذ البرنامج فى ضـوء الاتجاهات الحاليـة والمتوقعة للجمهور.

ويمـكن الاستفادة من مستوى النجـاح الذى حققته برامج مماثلة فى ظـروف مشابهة فى توقـع مستوى معـين من النجـاح للبرنامج المقترح ، وفى هـذا المجـال بالذات فـان المستشار الخارجى يتمتـع بميزة رئيسية

تتمثل فى الذخيرة الكبيرة من الخبرة والمعلومات لديه نتيجة خدماته فى منشآت عديدة .

كما يلزم عند تحديد الهدف من البرنامج مراعاة التطورات المستقبلة (خلال فترة تنفيذ البرنامج على الاقل) وخاصة ما يتعلق بتكلفة وسائل النشر التى سيعتمد عليها البرنامج سواء كانت مساحات سطحية او مساحات زمنية .

ويلزم أن يرتبط هدف البرامج التى تنظمها ادارة العلاقات العامة بالهدف العام للمنشاة ، كما يلزم ان تكون اهداف البرامج متسقة وتؤدى لتحقيق الاهداف طويلة الأجل للمنشاة ولادارة العلاقات العامة .

٢ - مرحلة تصميم البرنامج :

وتشمل هذه المرحلة : تحديد الجمهور المستهدف ، تحديد ميزانية البرنامج ، صياغة الرسالة الاخبارية ، تحديد وسائل النشر المناسبة ، وتجربة البرنامج ، واخيراً اختيار توقيت تنفيذ البرنامج .

(أ) **تحديد الجمهور المستهدف** : ان الجمهور هو الطرف الثانى، فى نشاط العلاقات العامة ، ويعتمد نجاح اى برنامج للعلاقات العامة على مدى مناسبة هذا البرنامج للجمهور المستهدف أكثر من اعتماده على توافر امكانات خاصة وكبيرة يستخدمها هذا البرنامج .

وتشمل عناصر تحديد الجمهور : المكان الجغرافى وفئة السن ،

والمستوى التعليمى ، وطريقة المعيشة ، وفئة الجنس ، والحالة الاجتماعية ، والمهنة وغير ذلك من العناصر التى تميز فئة الجمهور .

والجمهور ليس ثابتا من حيث الخصائص فقد تتغير خصائص بعض الأفراد وتجعله يدخل او يخرج من دائرة جمهور المنشاة ، كما قد يتاثر بعض الأفراد بالبرامج والخطط التى تنفذها المنشآت المنافسة .

لذلك يجب ان ناخذ فى الاعتبار عند تصميم البرنامج بآخر اطار يصف الجمهور المستهدف ، ولا يمكن الاعتماد على بيانات متقادمة أو بناء على بحوث الراى العام التى اجريت منذ فترات طويلة .

(ب) **تحديد ميزانية البرنامج** : تكون ميزانية البرنامج جزء من ميزانية ادارة العلاقات العامة .

ومشكلة ميزانية العلاقات العامة ككل هو ان طبيعة العلاقات العامة غير ملموسة ، ويصعب تقييم نتائجها بشكل ملموس يمكن ترجمته ماليا ، وبالتالى يحتاج المسئولون فى ادارة العلاقات العامة الى جهود كبيرة لاقناع الادارة العليا بضرورة توفير المبالغ التى تحقق الأهداف المقررة بعكس العديد من الأنشطة الاخرى فى المنشاة .

ولا توجد اسس محددة لتقدير حجم ميزانية البرنامج المقرر للعلاقات العامة نظرا للطبيعة المختلفة لكل برنامج .

ولكن يلاحظ ان العديد من برامج العلاقات العـامة لا تتطلب اعتمادات مالية كبـيرة ، ولكن من حقها ان تطلب تلك الاعتمادات اذا ما ظهرت الحاجة اليهـا ، كمـا أن وضـع الخطـة فى حـد ذاتـه هـو خـير ضمانة لانفاق كـل المبـالغ المقـررة بشكل بعيـد عن الاسراف ، فالتخطيط يتنـافى مع الاسراف عمـوما .

كمـا يجب ان توضـع الاحتياجات المـالية لادارة العلاقات العـامة فى جـدول الأولويات التى تخص المنشـأة ككـل فى اطـار اهـداف تلك المنشـأة وهـذا هـو الأسلوب الانسـب لتقـدير تلك الاحتياجات المـالية بشـكل موضوعى .

(جـ) **صياغة الرسالة الاخبارية** : يتـم تحديد النقـاط ذات الأهمية الخاصـة التى تبـرز مصـالح افـراد الجمهـور الذى يتـم مخاطبته او التى تستجيب للحاجات التى يحـس بهـا هـذا الجمهـور ، وبالتـالى تمـس الرسـالة عقـول الافـراد ومشاعرهم .

ويمـكن تحـديد نوعية الرسـالة وفـق الخطط طويلة الاجـل .

ويمـكن فى جميـع الأحوال تصميم اكثـر من صياغة ـ بنفس المعنى ـ وذلك لضـمان استمرار جاذبية الرسـالة للجمهـور المستهدف دون جمود .

ويلاحظ ان طـول الرسائل الاخبارية المستخدمة فى البرنامج او الخطة يؤدى لزيادة الفـرق فى معـانى تلك الرسائل . وغالبـا ما تكـون الرسائل

الأطـول اقـل كفـاءة واكبـر تكلفـة(١) .

(د) **تحـديد وسائل النشر المناسبة :** التى يمكن بهـا الوصـول الى الجمهـور المستهدف السـابق تحـديده ، ويقتضى ذلك الالمـام بالامكانات والقـدرات الفنيـة لكل وسيلة نشـر واختيـار اقـل عـدد من تلك الوسائل وبتكلفـة قـل ما يمكن ، مع الوصـول الى الأفـراد المكونين للجمهـور المستهدف ، مع مراعـاة خصائص أفـراد هـذا الجمهـور ، وكـذلك يجب مراعـاة تكلفـة استخدام كـل وسيلة عند تحـديد الوسائل المناسبة . وسـوف نعـود الى دراسـة وسـائل النشـر فيما بعـد .

(هـ) **تجـربة الخطـة :** يكـون من المناسب عـادة تجـربة كـل او بعض عنـاصر الخطـة السابق اعدادها : فقـد تجـرى بعض نمـاذج المقابلات المقـررة مع بعض الأطـراف او قـد يتـم الاتصال المبدئى بفئـة او اكثـر من فئـات الجمهـور المستهدف من خـلال بعض وسائل النشـر المقترحة فى الخطـة للتـأكد من فاعليتهـا ، وقـد يستعان برأى عينـة من الأفـراد المـراد الاطـلاع على رأيهـم .

وقـد يترتب على هـذه التجربة ادخـال بعض التعديلات على جانب او اكثـر من جـوانب الخطـة بمـا يتفق مع نتـائج التجـربة ويسمى البعض تجـربة الخطـة بأنـه « تطـوير للبرنامج »(٢) .

---

(1) Ibid, P, 130.

(2) Colin Coulson Thomas, op - cit. P, 5.

(و) **اختيـار توقيت تنفيذ الخطـة :** هنـاك فـرق بين وقت أعداد الخطـة ووقت تنفيذها ، فقـد تعـد الخطـة وتجهـز ويؤجل موعـد البـدء فى تطبيقها ليكـون فى أنسـب وقت يتيـح لهـا فـرص النجـاح ، ويجب اختيـار الوقت المناسب لتنفيـذ الخطـة بحيث يكـون بعيـدا عن وقت التوتر او الانفعـال الشـديد من الجمهور المستهدف حتى يمكن ضـمان استقبال الأفـراد للرسائل بطريقة موضوعية ، ولا يعنى ذلك تخلف وقت تطبيق البرنامج عن التاثير فى الأحـداث تاثيرا مباشرا خاصـة فى البرنامج التى تعـالج مشاكل طـارئة تواجـه المنشـاة .

٤ ــ مرحـلة تنفيـذ البرنامج :

وفيهـا يتـم تنفيـذ التصميم السـابق اقـراره مع الاستعداد لتنفيذ اى تعـديل نتيجـة تغـير ظـروف لم يكن من الممكن التنبـؤ بهـا فى مرحلة تصـميم البرنامج .

وقـد يتـم تنفيذ اكثـر من برنامج او خطـة للعلاقات العـامة ، ويجب ان يراعى فى هـذه الأحـوال عنصـر التنسيق بين تلك البرامج ، خاصـة اذا كانت تتعـامل مع نفس فئـة الجمهور ، ويمكن ان تستخدم نتـائج بعض البرامج فى التـاكيد على صـحة نتـائج برنامج آخـر ولـو فى بعـض الجـوانب .

وقـد تبـدا مرحـلة الرقابة والتقييم خـلال مرحـلة تنفيـذ البرنامج

وذلك حتى يمكن اجـراء التعـديل اللازم على الخطـة اذا أستدعى الأمـر ذلك ، ولتحقيق عنصـر المـرونة والفاعلية لجميـع خـطط وبرامج أدارة العلاقات العـامة .

٥ ــ مرحـلة مراجعة البرنامج وتقييمه :

يجب متابعة النتـائج الاولية للبرنامج الذى يتـم تنفيـذه والاستمرار فى تلقى التقارير عن باقى النتـائج أولا بأول ، ويكـون التقيـيم وفـق المعـايير السـابق تحديدها فى مرحـلة اعـداد الخطـة .

وتعتبـر عمليـات مراجعـة الخطـة هى الخطـوة المبدئية فى نظـام تقييـم نتـائج برامج العلاقات العـامة ، وتشمل نقـاط المراجعة الاجـابة على الاسئلة التاليـة :

اولا ــ بالنسبة لسياسة المنشـأة :

١ ــ هـل الادارة العليـا قـد اطلعت على الاتجاهات حيـال نشـاط العلاقات العـامة ؟

٢ ــ هـل كـل اجـزاء الخطـة التى تـم تنفيذها قـد سـبق شرحها لجميـع العـاملين ؟

٣ ــ هـل انشـطة العلاقات الصناعية والعلاقات العـامة قـد اسندت الى اخصائيين ذوى خبـرة ؟

Glenn Griswold & Denny Griswold, op - cit, P, 157.

(أ) هـل الادارة العليـا تضعهم موضـع الثقـة ؟

(ب) هـل يطلعون على الدراسات الخاصة بتطوير نشـاط وانتـاج المنشـأة وخاصـة ما يتعلق بالجـانب الاخلاقى منهـا ؟

(جـ) هـل يعمل المسئولون فى كل من العلاقات الصناعية والعلاقات العـامة معـا وبالتعاون والتنسيق ؟

٤ - هـل اولويات الخطـة واضحة وشاملة لكل المجالات المرغـوبة .

٥ - هـل يمكن تطبيق اجـراءات خـطط الاتصال على اكثـر من قطـاع من قطـاعات الجمهـور الـواردة فى الخطـة .

٦ - هـل هنـاك اتصـال بين ادارة العلاقات العـامة والعاملين ؟

٧ - هـل من الممكن تحليـل الاتصالات التى تتـم فى ادارة العلاقات العـامة نفسها ومشكلاتها ودراسة نظـام الحوافـز المتبـع للعاملين فيهـا ؟

٨ - هـل تراعى القواعـد الحضارية فى التعامل مع الجمهور ومخاطبته كتـابة او شفاهة ؟

٩ - هـل يتشـاور جمهـور الموظفين وجمهـور العمـال ؟

ثانيا - العلاقات العـامة والاعـلان :

١ - هـل يتـم الاتفـاق مع وسـائل نشـر معينـة ؟

٢ - هـل يتـم اختيـار وسـائل النشـر المطبوعة العـامة بعنـاية ؟

٣ - هـل يمكن استخدام الاعـلان كوسيلة للتأكيد على أهمية الاتصالات ؟

ثالثا - الحاجـة الى المتحـدثين :

١ - هـل هنـاك اجـراءات معينـة فى الحصـول على الاحتياجات المحلية من المتحـدثين .

٢ - هـل يمكن استخدام بعض العاملين فى المنشـاة كمتحدثين فى انشـطة العلاقات العـامة فى الاتصالات الشخصية .

٣ - هـل هنـاك بعض المشرفين الذين يتـم اختيارهم بسـبب قدرتهم على الحـديث بلبـاقة لتمثيل المنشـاة فى بعض اللقاءات الهـامة ؟

رابعا - سياسة البـاب المفتـوح :

١ - هـل تتبـع حاليـا سياسة البـاب المفتـوح فى المنشـاة ؟

٢ - هـل هنـاك برنامج معـد من المنشـاة لمقابلة أصحاب الشـكاوى والاقتراحات من الجماهير المختلفـة ؟

٣ - هـل هنـاك خطـة للتعـامل مع الزائـر خـلال هـذه المقابلات ؟

٤ - هـل تبذل اى محاولات لتشجيع المدارس والمعاهد المحلية والمجموعات الأخـرى لزيـارة المنشـاة ؟

خامسا ــ العــلاقة بالبيئــة المحليــة :

١ ــ هــل هنــاك دراســات فى المنشــاة حــول صفات البيئة المحليــة ؟

٢ ــ هــل هنــاك تعــاون من اى نــوع مع منشآت اخــرى لخدمة البيئة ؟

٣ ــ هــل بذلت المنشــاة اى محــاولة لاعطــاء منــح مالية لصالح البيئة المحليــة ؟

٤ ــ هــل تمت مراجعــة النصيب العــادل للمنشاة فى تحمــل المسئولية الاجتماعية فى المنطقــة ؟

وعند تقييــم برامج او خطــة العلاقات العــامة فــانه يتــم قيــاس فاعليتها عن طــريق اربعــة معــايير رئيسية هى :

١ ــ مــدى القدرة على تغطية الجمهور المستهدف audience coverage النوعية التى تــم تحديدها من فئــات الجمهــور والنجــاح فى الاتصال بهــا من خــلال وسيلة النشــر المرغــوبة .

٢ ــ استجابة الجمهــور resporse وتكشف عنهــا بحــوث الراى العــام التى توضــح مــدى تاثــر الجمهور بمضمون الرسائل وتاييده لمــا ورد فيهــا .

٣ ــ تاثــر الاتصالات Communication impact وهــذا يتضح عمليــا من خــلال مظــاهر تغــير السلوك الذى يبديه الجمهــو رالمستهدف مثــل العــدول عن الاضــراب او تفضيل شــراء منتجات المنشــاة .

٤ ـ استخدام عمليات النفـوذ Process of influence أى استخدام جماعات الضـغط وبعض الشخصيات العـامة فى المجتمـع بقصـد المسـاعدة فى التأثـير على اتجاهات الـرأى العـام وذلك لصـالح الاهـداف الواردة فى الخطـة بمـا يخـدم مصالح المنشـأة .

وهنـاك ثلاثة مناسبات لتقييم برنامج العلاقات العـامة :

الأولى : تقييـم قبـل تنفيـذ البرنامج ، وذلك للتـأكد من فعاليـة البرنامج ، وقـد يسـفر هـذا التقييـم عن الغـاء البرنامج أو تعديله ، او المضى فى تنفيـذه بثقـة اكبـر فى النجـاح .

والثانية : التقييـم المرحـلى خـلال تنفيـذ البرنامج اولا باول وتعديل بعض الأخطـاء .

الثالثة : التقييـم بعـد انتهـاء تنفيـذ البرنامج حيث تتضح نتائجه وآثـاره الايجابية والسلبية بالتفصيل وعلى ارض الواقـع .

وسـواء كان التقييم قبـل تنفيـذ البرنامج او خـلال فتـرة التنفيذ او بعـده فـانه يجب أن يتـم توضـع هـذه النتـائج التى أسفر عنهـا التقييـم فى تقـرير مكتوب يعـرض على الادارة العليـا ويحتفظ بصـورة منـه فى ادارة العلاقات العـامة لمراعـاة هـذه النتائج عند اعـداد برامج جـديدة .

وبخصوص مسئولية تقييـم برامج العلاقات العـامة فانهـا تقـع أساسا على الادارة العليـا فى المنشـأة ، ولكن هنـاك الكثـير من الحالات

التى تقــوم فيهــا ادارة العلاقات العــامة بمسئولية تقييـم تلك البرامج وفــق الأسس والمعــايير الســابق وضعها سلفــا ولا يعتبــر ذلك أخلالا بالمبــدأ الادارى الذى لا يجيــز ان تقــوم الجهــة التى ادت العمــل بمراجعه هــذا العمــل ، بــل يعتبــر قيــام ادارة العلاقات العــامة بمراجعــة برامجهــا بمثــابة مراجعة داخلية لأعمــال الادارة لتلك التى تقــوم بهــا الادارات المــالية ؟ ومن البحث الذى جــرى على ٩٥ منشــأة حكومية فى مصــر كانت النتــائج فى هــذا الخصوص كالآتى :

المنشـــــــاة	دوريـــا	احيـــانا
شركـــــات	٤٣٫٩٪	٢٤٫٥٪
مؤسسات عـــــامة	٥٠٪	١٠٪
جهـــات حكومية	٤٢٫٩٪	١٩٪
اجهــزة الحــكم المحــلى	٥٠	—
هيئـــات عـــــامة	—	٤٠
الاتجـــــاه العـــــام	٣٩	٤٠

---

(١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم . مرجع سبق ذكره ص ١٨٦ .

(٢) د. سمير محمد حسين . مرجع سبق ذكره . ص ٩٨ .

ويشتمل التقييم على(١) :

- تحديد اوجه القصور فى البرنامج .
- ماذا يفعل الآخرون فى المنشآت المنافسة ؟
- هل وصل المعنى المرغوب للجمهور المستهدف ؟
- هل تم تنفيذ بنود الميزانية المقررة ؟

ويتم التقييم من خلال متابعة تاثير البرنامج الذى تم تنفيذه من خلال مايلى(٢) :

- تاثر الصحافة بعناصر البرنامج المنشور للجمهور واهتمامها به .
- رد فعل الاذاعة تجاه البرنامج .
- تقارير بحوث السوق واتجاهات الراى العام .
- الأحاديث والتعليقات بخصوص البرنامج فى كل وسائل النشر .
- الاتصالات المباشرة التى يجريها افراد الجمهور مع المنشأة للتعبير عن رايهم فى البرنامج (ايجابيا أو سلبيا) .
- التقارير الدورية المعدة عن نتائج برامج العلاقات العامة .
- استقصاء راى قادة المجموعات المؤثرة فى المجتمع .
- المناقشات التى تنظم مع الفئات المختلفة من الجمهور .

---

(1) Robert T,. Reilly, op - cit, opcit, P. 288.

(2) Calin Coulson Thomas, op - cit, P, 136.

ويلـزم أن تعـرض كـل نقـاط التقييـم فى تقـرير يعـرض عـلى المسئولين فى ادارة العلاقات العـامة والادارة العليـا بالمنشـاة ، ويلـزم أن يتصـف التقـرير الذى يعـد بعـدد من الشروط هى(١) :

١ ـ بنـاؤه بسيط من حيث المضـمون والمعنى ويتنـاول النقـاط بالترتيب .

٢ ـ ابـراز الأفعال التى انجـزت وعلاقتها بتحقيق اهداف المنشاة .

٣ ـ وضـع أولويات للتوصيات التى تـم تقديمها .

٤ ـ يجـب أن يمتـد اثـر النتـائج الـواردة فى التقـرير لفتـرة زمنيـة لا تقـل عن سـنة .

٥ ـ التركيـز خـلال التقـرير على المستقبل وليس على المـاضى .

٦ ـ اقـران المشكلات بالتوصيات التى تهـدف الى حلهـا ه

أنواع خطط العلاقات العـامة :

يمكن التمييـز بين ثلاثة انـواع اساسية من انـواع وبرامج العلاقات العـامة هى :

---

(1) Ibid P, 157.

اولا - الخطط الوقائية :

(أ) خطط الاجل الطويل :

ترتبط هذه الخطط بالأهداف طويلة الأجل ، للمنشاة ، ومن خلالها تتحدد معالم الخطط التى توضع فى الأجل القصير .

ويلزم لوضع الخطط فى الأجل الطويل الالمام بنوعية الجماهير وخصائصها الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ومكانة المنشأة لدى تلك الجماهير ، والقدرة المالية للمنشأة حاليا ومستقبلا ، وأن تتبنى تلك الخطط اهدافا لا يمكن أن تحققها البرامج قصيرة الأجل (مثل تحقيق الريادة فى السوق) كما يلزم أن تتمتع المنشأة لتنفيذ تلك النوعية من البرامج بوجود اخصائيين ذوى خبرة وكفاية ليستطيعوا تنفيذ تلك البرامج بالشكل المناسب .

(ب) خطط الاجل القصير :

وهى الخطط الاكثر شيوعا وهى الخطط التنفيذية التى تحقق فى مجملها اهداف الخطط طويلة الأجل وبالتالى فهى تتبنى اهدافا مباشرة مثل :

- تحقيق زيادة فى نسبة المبيعات .
- تحقيق رضا فئة الجمهور المستهدف .

---

(1) Joseph Nalen. Protect your bublic. with Performance, Harvard Business review, joun 1982 P, 9.

- توضيح راى المنشأة حيال قضية معينة او مشكلة محددة .
- اقناع فئة من فئات الجمهور بقرارات ادارة المنشأة .
- منع او الوقاية من مشكلة متوقعة مع بعض فئات الجمهور قبل حدوثها .

ثانيا - الخطط العلاجية :

قد تتعرض المنشآت لبعض الظروف غير المتوقعة ، كذلك قد تؤدى بعض الظروف الخارجة عن ارادة المنشأة الى حدوث تحولات حادة فى آراء جماهير المنشأة ، ويجب ان تعد وتنفذ هذه الخطط على عجل حتى يمكن علاج المشكلة الطارئة فى الوقت المناسب ، وتعتمد على توصيل المعلومات والحقائق الى وسائل النشر لبثها الى الجمهور المستهدف على وجه السرعة حتى لا تتفاقم المشكلة او يزيد حجمها بالشكل الذى يؤثر على سمعة المنشأة .

ثالثا - خطط حالات الضرورة :

تهدف الخطط العلاجية الى تخفيف آثار المشكلات التى نتجت عن الحوادث أو الكوارث الكبيرة ، اما خطط حالات الضرورة فهى تهدف الى تلاشى وقوع هذه الحوادث والكوارث اصلا وذلك من خلال التنبؤ بها ومواجهتها قبل ان يحدث من خلال برامج تعد وتنفذ على وجه السرعة .

ويحتاج بناء هذه الخطط الى دراسة اخطاء الآخرين واخذ

الدروس منها على الدوام ودراسة السياسات الخاطئة فى المنشأة ورد الفعل تجاهها والتوصية بالاجراءات التصحيحية .

ومن أمثلة هذه المشكلات التى تمثل (حالات ضرورة) للمنشأة مايلى :

١ — الشائعات التى تطلقها بعض وسائل النشر .

٢ — احتمال صدور أحكام قضائية ضد المنشأة لصالح الغير.

٣ — تغيير اسلوب الادارة سواء فى مجال الانتاج او مجال التوزيع .

ويسمى برنامج حالات الضرورية الهجوم المضاد Counter attack وهو يقوم لى ترتيب هذا الهجوم وفق الخطوات الآتية(١) :

١ — تقييم الهجوم : وهى دراسة سريعة محكمة لمصدر الهجوم ومدى تقبل الراى العام له ، ومدى وضوح الهجوم للراى العام ذاته ، فقد لا يحظى الهجوم نفسه بأى انتباه فى حين قد يثير انتباهه الاجراءات المضادة ذاتها . وقد لوحظ فى حالات كثيرة ان الهجوم قد يثير السخط العام اذا كان مبعثه

---

(١) حسين محمد على . العلاقات العامة فى المؤسسات الصناعية : بحث ميدانى مقارن للواقع المحلى بطريقة دراسة الحالات . مكتبة الانجلو المصرية ١٩٦٥ . ص ١٠٣ — ١٠٤ .

الحقد والرغبة فى الهجوم وكثيرا ما يتجه الراى العام للوقوف بجانب المهاجم بمجرد أن تتضح له دوافع الهجوم .

٢ ـ التبصر قبل الاقدام على رد الهجوم : يجب التأكد من ان الخصم لا يحتفظ تحت يديه بمعلومات اكيدة تعينه على سلوك طريق الهجوم والتمادى فيه ، وربما قد يبدو ذلك عسيراً ولكنها خطوة يجب اتخاذها قبل التصدى للهجوم .

٣ ـ التصدى للهجوم : من الأفضل ان يبدأ الأمر ببيان أولى تصدره ادارة العلاقات العامة يشير الى ان المسئولين بالمؤسسة يبحثون الموضوع . على ان يتضمن البيان نوعا من التعهد بنشر الحقائق كاملة .

مثل هذا البيان يتيح فرصة وفسحة من الوقت لاستقصاء الحقائق ، وعلى ادارة العلاقات العامة ان تكون مستعدة على الدوام وتحت يديها البيانات والأرقام اللازمة لتوضيح حقيقة مثل هذه المواقف ، كما أن مثل هذا البيان يحدث فى الراى العام نوعا من الارتياح لانه ينتظر دائما من المؤسسات التى تحترم نفسها ان تقوم بايضاح دقيق لمثل هذه المواقف .

٤ ـ استغلال الهجوم لصالح المؤسسة . حتى مع النتائج الضارة التى قد يسببها الهجوم فمازال من المستطاع استغلال ظروف

الهجوم لصالح المؤسسة ، فعند اعداد البيان الذى سبقت الاشارة اليه يمكن لادارة العلاقات العامة أن تضمنه بعض لمحات من ماضى المؤسسة الناجح فى خدمة جماهيرها ، وعن الاهداف التى وضعتها نصب اعينها وما حققته منها ، وغير ذلك من الأمور التى تعيش على اصلاح بعض الأضرار التى سببها الهجوم .

وقد يكشف الهجوم نفسه عن معايب او اخطاء يحتاج تلافيها الى ادخال تعديلات فى الخطط القائمة او وضع خطط وبرامج جديدة فى ضوء ما ظهر من نتائج الهجوم .

ويمكن تطوير خطط العلاقات العامة عموما من خلال تطبيق الأساليب العلمية المتطورة والاستعانة بالأدوات المتقدمة لزيادة كفاءة تلك الخطط .

وعلى سبيل المثال يمكن استخدام امكانات الحاسب الآلى فى تحليل المعلومات والبيانات الأساسية عن اهداف المنشأة وامكاناتها وخصائص جماهيرها ، ووسائل الاعلام التى تلائم هذه الجماهير وتتفق مع امكانات المؤسسة ، فذلك سوف يوفر كثيرا من الجهد والوقت الذى يستهلك فى التحليل اليدوى لهذه البيانات ، بالاضافة الى عامل الدقة الذى سيؤدى حتما الى سلامة الأسس التى يبنى عليها التخطيط .

واذا كان سيهيىء لادارة العلاقات العامة ظروفا افضل لممارسة انشطتها ، وتحقيق أهدافها فلا ينبغى أن يخطر على بال أى مشتغل بالعلاقات العامة أن الحاسب الآلى سيقوم بالخلق والابتكار الذى يتميز به العقل الانسانى(١) ٠

---

(١) د. على عجوة ٠ مرجع سبق ذكره ص ١٦١ ٠

خـطط العلاقات العـامة فى اطـار استراتيجى :

تستخدم المنشـآت ادارة العلاقات العـامة فيهـا فى تحقيق اهدافها وذلك فى مواجهـة الجهـود المماثلة التى تبذلها المنشآت المنافسة .

ولذلك فـان المنشـأة عليهـا أن تختـار الاستراتيجية المناسـبة لتنفيذهـا من بـين الاستراتيجيات التاليـة فى مجـال نشـاط العلاقـات العـامة(١) :

١ ـ استراتيجية التركيـز : وتعـنى هـذه الاستراتيجية استخدام اكثـر من وسـيلة اتصـال بكثـافة حتى يمـكن الوصـول للجمهـور المستهدف اذا كـان موزعـا عـلى عـدة جهـات ليس مجمعـا فى منطقـة جغرافيـة محـددة .

وبالطبـع فـان تنفيـذ هـذه الاستراتيجية تفتـرض توافـر المـوارد المـالية الكافية لاستخدام عـدد من وسائل الاتصـال فى نفس الوقت .

٢ ـ استراتيجية التوقيت : اى اختيـار افضـل وقت ممـكن لنقـل المعـلومات الى الجمهـور بشـكل يتفق مع رغباتهم ومشاعرهم قبـل اختيـار ادارة العلاقـات العـامة فى احـدى المحافظـات ليـوم افتتـاح المستشفى المتقـدم الحـديث فى المحافظـة فى اليـوم القـومى للمحافظـة او يـوم استقلال الدولـة .

---

(١) [بتصرف] د. على عجوة ، مرجع سبق ذكره ص ١٤٣ ـ ١٤٦ .

المهم أن يكون توقيت توصيل هذه الرسالة فى وقت مناسب لفئة الجمهور .

٣ - استراتيجية التريث : وهذه الاستراتيجية استراتيجية دفاعية تواجه اية شائعات تثار حول سياسات او انجازات المنشأة فى بعض النواحى ، وهى استراتيجية تعتمد على نفى تلك الشائعات بطريق غير مباشر ، مثال ذلك اذا تم اطلاق بعض الشائعات عن تخفيض الحوافز المادية للعاملين فيكون الرد على هذه الشائعات بصرف تلك الحوافز وفق النظام السابق على العاملين مما ينفى الشائعات بشكل عملى غير قابل للجدل بدلا من الرد على تلك الشائعات بمقال ينشر فى احدى وسائل النشر مثلا .

٤ - استراتيجية المفاجأة : وتقوم هذه الاستراتيجية على تفجير خبر او معلومات فى آخر لحظة تعمل على تحويل الراى العام بخصوص قضية او موضوع محدد .

ويلزم ان يكون هدف الاستراتيجية هدفا اخلاقيا اى لا تستخدم هذه الاستراتيجية فى تضليل الراى العام .

٥ - استراتيجية المشاركة : اى السعى الى اشراك جمهور العاملين او جمهور العملاء مع المسئولين فى المنشأة فى تنفيذ السياسات بل والتخطيط لها وتقديم اقتراحاتهم بشأنها خلال فترة التنفيذ وذلك لتأكيد روح التعاون بين المنشأة وجماهيرها .

وتقتضى استراتيجية المشاركة ان يبعد المسئولون فى المنشأة عن المناسبات التى يجب فيها تاكيد حيادهم مثل مناسبة توزيع بعض الجوائز على العاملين مثلا .

٦ - استراتيجية ملتقى الطرق : تقتضى هذه الاستراتيجية ضرورة ان تحتفظ المنشأة بكل الفرص فى التأثير على الجمهور من خلال مشاركة هذا الجمهور فى الاماكن وفى المواعيد التى يتجمع اكثر عدد منهم فيها ، واستغلال هذه التجمعات فى التأثير على آرائها .

مثال ذلك كتابة بعض التعليمات الهامة من الادارة على المظروف المستخدم فى صرف المرتبات حيث يمكن كتابة المواعيد الجديدة للعمل على ظهر هذا المظروف وبالتالى نضمن وصول هذه الرسالة الى جميع العاملين باعتبار أن مناسبة صرف المرتب يحضرها جميع العاملين .

٧ - استراتيجية الاختفاء : اى القيام بكل الأنشطة المتعلقة بالعلاقات العامة دون الاشارة مباشرة الى ادارة العلاقات العامة باعتبارها الجهة التى نظمت هذا النشاط او ذاك .

فمن المعيب مثلا ان تملأ قاعة المؤتمر الصحفى الذى يعقده رئيس المنشأة لشرح سياسة المنشأة او لتوضيح موقف المنشأة من مشكلة معينة ، من المعيب ان تملأ القاعة بعبارات مثل (مع تحيات *العلاقات العامة*) وهو *الامر الذى* يشيع استخدامه للأسف فى عدة جهات وفى عدة مناسبات .

ان العلاقات العامة ينبغى ان تظل هى الجندى المجهول الذى

يؤدى واجبه دون ان يشيد بنفسه ، وادارة العلاقات العامة كجهة استشارية عليها ان تنصح الادارة العليا وتشجعها على سلوك الطريق السليم ولا تظهر هى على المسرح بشكل سافر .

ان كفاءة الادارة فى مستوى الادارة العليا وفى داخل ادارة العلاقات العامة هى فى اختيار الاستراتيجية الانسب فى كل حالة .

بحوث العلاقات العامة :

لا يقتصر عمل ادارة العلاقات العامة على مجرد القيام باعداد وتنفيذ خطط العلاقات العامة ، فمن الاعمال الاصيلة لادارة العلاقات العامة القيام بالابحاث التى تكلف بها من قبل الادارة العليا او فى الموضوعات التى ترآها هامة لاداء اعمالها وتحقيق اهداف المنشاة .

ومن ابرز هذه البحوث والاعمال البحثية التى تقوم بها ادارة العلاقات العامة :

١ ـ تجميع المعلومات عن آراء الفئات المختلفة من الجمهور وجمعها من خلال وسائل النشر ومتابعة نتائج الاستقصاء ، وعادة يخصص بعض اقسام فى ادارة العلاقات العامة لمتابعة ما يثار بشأن المنشاة فى الصحف والمجلات والاذاعة والتليفزيون وغير ذلك من وسائل النشر .

٢ ـ بحوث الراى العام وهى تتناول آراء الجمهور بخصوص

قضـية أو مشـكلة معينـة فى وقت معـين وهى من الاعمـال الأساسية لادارة العلاقـات العـامة .

٣ ـ بحـوث الدوافـع للتعـرف على حقيقـة الاتجاهات والدوافـع وراء آراء الجمهـور واسـباب تحـوله واتجـاه هـذا التحول لتسـخيره لصـالح المنشـاة وذلك من خـلال اجـراء مقابلات عـديدة ومتعمقـة مع فئـات الجمهـور .

وتتـراوح تلك البحـوث التى تقـوم باعدادهـا أدارة العلاقـات العـامة بين بحـوث استطلاعية ووصفية وتفسيرية وتاريخيـة ، وتهـدف بحـوث العلاقـات العـامة الى تحقيق عـدة مزايـا منهـا :

١ ـ تحـديد الاتجاهـات الرئيسية للـراى العـام لـدى جماهـير المنشـاة .

٢ ـ رصـد الآراء الحقيقية لـدى افـراد الجمهـور وتطورهـا .

٣ ـ تحـديد قـادة الـراى العـام فى الموضوعات المختلفة ووسائل الاتصـال بهـم .

٤ ـ تخفيـض التكاليف من خـلال تحليـل بنودهـا لزيـادة الكفـاءة باقـل تكلفـة ممكنـة .

٥ ـ اختيـار افضـل وسـائل الاتصـال فى كـل موقف .

٦ ـ تحـديد الوقت المناسـب للاتصالات وتنفيـذ الخـطط .

---

(1) John E. Moaston. op-cit, P. 212,

٧ - التأكد من أن الاتصالات تتم بين المنشأة وجماهيرها فى الاتجاهين .

٨ - التنبؤ ببعض المشكلات قبل حدوثها .

٩ - ابراز الحقائق التى يمكن استفادة منها فى تخطيط برامج العلاقات العامة مع الفئات المختلفة للجمهور .

وبحوث العلاقات العامة تستخدم المنهج العلمى فى تحقيق تلك المزايا كما انها كثيرا ما تستخدم الطرق التجريبية لاثبات صحة هذا المنهج .

ان قيام ادارة العلاقات العامة بوظيفة البحث مرهون بايمان الادارة العليا بأهمية جميع انشطة العلاقات العامة ومن ثم توفير الدعم المالى والبشرى لهذه الانشطة .

كما تعتمد هذه الممارسة على توافر الخبرة والدراية لدى العاملين فى ادارة العلاقات العامة بالمنشأة .

اساليب بحوث العلاقات العامة :

تطبق فى مجال بحوث العلاقات العامة ثلاثة اساليب رئيسية هى :

١ - **اسلوب الاستقصاء** : وتتبع فى حالة القيام ببحوث الراى العام وبحوث الدوافع ، وتعتمد على الاسئلة Servay Quesionnier حيث تجمع المعلومات اللازمة للبحث وفق هذا الاسلوب عن طريق

اسـئلة توجـه الى كـل مفـردة فى المجتمـع او فى العينـة التى تمثـله ، وتتنـاول هـذه الأسئلة امـا حقـائق او آراء او اسـئلة تفسيرية :

● اسـئلة الحقـائق مثـل هـل تعـاملت من قبـل فى احـد منتجـات المنشـأة ، وهـذا النـوع من الأسئلة تكـون الاجـابة عليـه سهلة على المستجوب ولا تستغرق وقتـا يذكـر .

بيـد ان ذاكرة هذا المستجوب قـد لا تستوعب كـل هـذه الحقائق الـواردة فى الاستقصاء فينس بعضها ، او يكـون المستجوب يشترى كـل احتياجاته من السـلعة من تلك المنشـأة او انـه يشترى من منتجات عـدة شركات منافسة منهـا المنشـأة التى تنظـم الاستقصاء ، كمـا ان المستجوب قـد يتعمـد عـدم ذكـر الحقيقة فى هـذا النـوع من الاسـئلة .

● اسـئلة الآراء مثـل راى الجمهـور بخصوص احـد المعارض التى اقيمت لدعـم شهرة المنشـأة وهنـا يتحدث المستجوب عن رأيـه وبالتالى يغيب المعيـار فى الحـكم على اجـابة المستجوب ، ويجب الاتصاف بالأمانة فى نقـل هـذا الـراى الى نتـائج البحـث كمـا هـو .

● اسـئلة تفسيرية وهى التى تطـلب من المستجوب تفسـيرا لبعض الامـور او السلوكيات وهى اصعب انـواع الأسئلة فى اسلوب الاستقصاء فعـالا اذا ما ضمنا خبـرة عاليـة للمستقصين الذين يستخدمونه فى جمـع البيـانات بالاضـافة الى ضرورة اتصافهم بالحيـدة التـامة .

٢ ـ اسـلوب المشـاهدة (الملاحظـة) Observer method

وهـو اسـلوب تسجيلى وموضوعى يعتمـد على تسجيل واثبـات الواقـع بالفعـل ، فمثـلا يمـكن للمستقصين الذهـاب الى محـال البقـالة

الكبير [السوبر ماركت] حيث يتجمع عدد من جمهور المنشأة من العملاء وملاحظة سلوكهم الفعلى من حيث تفضيلهم لمنتجات المنشأة عند الاختيار بين الأصناف المتنافسة من على الأرفف حيث يتمتع فى هذا الموقف تجربة كاملة فى الاختيار .

ان هذه الملاحظة الواقعية للتصرف اكثر صدقا بالتأكيد من من السؤال عما يفضله هذا العميل من سلع وما اذا كان بفضل منتجات الشركة على المنتجات المنافسة بيد أن على المستقصى تحرى الدقة فى تسجيل ما يراه حتى لا تخطأ نتائج البحث فى تشخيص المشكلة محل البحث .

ولا يخفى على احد ان اسلوب المشاهدة او الملاحظة يحتاج الى وقت طويل لانجاز البحث وخبرات عالية وبالتالى يحتاج الى تكاليف مرتفعة ، كما أن بعض الأمور لا يكشفها هذا الأسلوب مثل البحث فى اسباب شراء العميل (او عدم شراءه) لمنتجات المنشأة .

٣ ـ الأسلوب التجريبى Experimental methad

حيث يتم وفق هذا الأسلوب تجربة بعض العناصر التى يراد أختبار تأثيرها فى حالة استخدامها على نطاق واسع فى احد البحوث مثلا .

مثال ذلك الرغبة فى تجربة اثر استخدام بعض الكلمات فى الرسالة الاعلامية عند الاتصال مع احدى فئات الجمهور قبل اجراء هذا الاتصال على نطاق واسع .

ويفترض فى هذه الطريقة أن جميع العناصر الأخرى ثابتة فيما عدا هذا العنصر محل الاختبار وان ظروف اجراء التجربة هى نفس ظروف اجراء التجربة . وهذا مالا يمكن الجزم به فى جميع الأحوال .

ويقتضى هذا الأسلوب استخدام هذه الكلمات محل الاختبار فى بعض الرسائل الموجهة المجموعة من افراد الجمهور (المجموعة التجريبية) وعدم استخدامها فى رسائل اخرى موجهة الى مجموعة اخرى من نفس الجمهور (المجموعة القياسية) ويمكن افتراض أن الفروق بين النتائج المتحصل عليها لدى المجموعتين ترجع الى اثر هذا العنصر الموضوع تحت التجربة .

ويعاب على الأسلوب التجريبى انه يحتاج لمهارة وخبرة عالية ، كما يستغرق الكثير من الوقت والجهة حتى يمكن اجراء التجربة بالشكل السليم علميا ، كما انه لا يمكن ضمان تطابق افراد المجموعتين التجريبية والقياسية فى كل الخصائص وذلك قبل التجربة كما لا يمكن ضمان استمرار هذا التشابه الكامل فيما بينهم حتى انتهاء التجربة .

ويعتبر اسلوب الاستقصاء هو الأسلوب الأكثر شيوعا على العموم من الناحية التطبيقية فى مجال العلاقات العامة .

ويمكن عرض خطوات اجراء الاستقصاءات البحثية فى مجال العلاقات العامة فيما يلى(١) :

---

(١) د. على عجوة ، مرجع سبق ذكره ص ٧٣ .

اولا : تحـديد المشكلة وتتضـمن هـذه الخطـوة دراسـة امـكانات التنفيـذ وتحـديد مجتمـع البحث وتحـديد المفاهيم واستعراض الدراسات المسـابقة .

ثانيا : وضـع فـروض البحـث .

ثالثا : اختيـار اداة البحـث .

رابعا : أختيـار العينـات .

خامسا : أختيـار الباحثـين وتدريبهـم .

سادسا : جمـع البيـانات .

سابعا : المراجعـة المكتبية للبيـانات وتفريغهـا وتحليلهـا .

ثامنـا : تفسـير البيـانات .

تاسعا : اعـداد تقـرير النتـائج والمتابعة .

اولا ـ تحـديد المشـكلة :

يقتضى تحـديد المشكلة أن يكون لدى الباحث خلفية Back graund وهـذا ما يعـطى اخصـائى العلاقات العـامة فى المنشـأة ميـزة خاصـة عن المستشار الخـارجى . وفى هـذه المرحـلة يجب وضـع اهـداف للبحـث .

ويلـزم هـذه المرحلة ايضـا ضـرورة التفرقة بين المشكلة الرئيسية وبعض الظواهـر الناتجـة عنهـا او المشكلات الفرعيـة التى تنتـج عنهـا وهـذا ما يحتـاج الى خبـرة ودرايـة كبـيرة .

ويعتمد الباحث فى هذه المرحلة على كل من البيانات الأولية التى يعدها للبحث والبيانات الثانوية التى يحصل عليها من المعلومات المنشورة من الجهات المختلفة والتى تعتبر ذات علاقة بموضوع البحث ، أو الأبحاث التى السابق اجراءها من قبل فى موضوع مشابه للاستفادة من مزاياها . كما ان الباحث فى هذه المرحلة يسعى الى اجراء العديد من المقابلات والاتصالات مع اطراف المشكلة لأن ذلك قد يعطيه بعض المعلومات التى تبدو غير مترابطة ويمكن اكتشاف الرابطة بينها فيما بعد وان تكون هذه المقابلات بين اكبر عدد ممكن من افراد الجمهور . كما يساعد تحديد المشكلة فى هذه المرحلة فى تحديد الجمهور المرتبط بتلك المشكلة .

ثانيا — وضع فروض البحث :

بعد تبين الأبعاد الأساسية للمشكلة محل البحث يمكن وضع فرض أو عدد من الفروض والفرض هو تصور مبدئى عن المشكلة يقبل الصحة او الخطأ ، والغرض يحاول تفسير الحقيقة او الحقائق التى تتضمنها المشكلة وذلك بالربط بين متغير ثابت وتغير آخر مستمر ، وتفيد مرحلة تحديد المشكلة فى صياغة الفرض أو الفروض التى يقترحها الباحث . وعادة يختار الباحث عدة فروض ثم يختار من بينها الفروض التى تتناول الجوانب الهامة فى المشكلة ومدى قابلية الفرض للبرهنة .

ثالثا — اختيار اداة البحث :

اى الأسلوب المتبع فى جمع المعلومات اللازمة للبحث ويتضمن ذلك ثلاثة اساليب سبق شرحها وهى الاستقصاء والمشاهدة والتجريب .

ونــود هنــا القــاء بعض الضــوء على اعــداد استمارة الاســتقصاء التى هى اســاس تنفيــذ اســلوب الاستقصاء فى البحــث .

فيجب على البــاحث ان يتــوخى الحــذر والدقــة فى اعــداد استمارة الاستقصاء لأن هــذه الدقــة ســوف يتوقف عليهــا مستوى نجــاح البحث فى تحقيق اهدافــه .

وتتضمن استمارة الاستقصاء خمســة اجــزاء رئيسية هى :

١ ــ المقــدمة التى تستميل المستجوب لكى يتعــاون مشــكوراً فى الادلاء بمعلومات دقيقــة وأن يجيب على الأسئلة المطروحــة فى الاستمارة ، وقــد تكــون هــذه الاستمالة تتمثــل فى منحــه هــدية او كتيب مجــانى وقيــم عن المنشــاة وانشطتها .

٢ ــ الأسئلة الرئيسية وتختــلف اشكالها حســب طبيعــة المعلومات المطلوبة ومــدى اهميــة التعمــق فى آراء المستجوبين ومــدى حــرص المستقصى عــلى عــدم التــاثير على راى المستجوب فمثــلا اذا لم يــكن من المهــم التعمــق فى راى المستجوب فــان الأسئلة تكــون بوضــع عــلامة صــح او خطــا امــام الاجــابة المناسبة ، امــا اذا كــان المــراد التعمق فى هــذا الــراى فتكــون الأسئلة مفتــوحة مثــل « مارايك فى القــول بان المنشــاة اصبحت لا تراعى مصــالح عملائها ؟ » وعلى العمــوم فــان الأسئلة الرئيسية تأخــذ واحــدة من الأشكال التاليــة(١) :

(أ) الشــكل المطــلق : فــلا نضــع حــدوداً للاجــابة : انمــا

---

(١) د. مصطفى حسنين زهير . محاضرات فى بحوث التسويق ، ١٩٧١ ص ٨٠ ــ ٨٩ .

لا يستتبع السؤال اجابات محددة تختار من بينها ما يتمشى مع ما عنده بل يترك للمستجوب حرية وضع اى اسلوب يراها .

مثال ذلك « لماذا فضلت وضع اموالك فى هذا الوعاء الادخارى (أ) ؟ » .

ومن مزايا هذا الشكل اعطاء المستجوب فرصة كاملة لذكر ما نفكر به وبذلك نحصل على اجابات اصيلة دون توجيه من المستقصى .

(ب) الشكل المقيد وله عدة نماذج :

● نموذج الاهتمام بعنصر معين : وهو ينصب على السؤال عن عنصر واحد يهم الباحث امره مثال ذلك « ماارايك فى سعر الفائدة لهذا الوعاء الادخارى ؟ » . والباحث هنا يوجه نظر المستجوب الى جانب يهمه قد يهمله المستجوب اذا كان السؤال غير محدد وتمت صياغته هكذا « ماارايك فى هذا الوعاء الادخارى (أ) » .

● نموذج الاسئلة ذات الاجابات الاختيارية وفيها تتبع بالسؤال عدة اجابات اختيارية وعلى المستجوب ان يختار بينها اجابة واحدة من الاجابات الواردة بحيث تكون اقرب ما يمكن لوجهة نظره او حالية .

ومن مزايا هذا النموذج انه يسهل الاجابة على المستجوب ويوحد عبارات الاجابة مما يسهل عملية التبويب ، ولكن يشترط لنجاحه تغطية الباحث لجميع الاجابات الهامة المحتملة فى السؤال .

● نمـوذج الأسئلة التى يتبعهـا قائمـة المفـردات ويؤشر المستجوب امـام **واحـدة منهـا او اكثـر** حسـب رايـه ، مثـال ذلك اى الجـرائد الآتيـة اشتريت اليـوم ؟ الاهـرام . الاخبـار ٠ الجمهورية .

● نمـوذج العبـارات : وهـو نمـوذج يعـد مقياسا متدرجـا حيث يطلب من المستجوب اختيـار كلمـة او عبـارة تعبـر عن وجهـة نظـره من بين ما يعـرض عليـه .

اجـد ان منتجـات الشركـة :

شـيقة جـداً ـ شـيقة ـ شـيقة الى حـد مـا ـ غـير شـيقة بالمـــرة ـ لا راى لى .

● نمـوذج نعـم / لا حيث يطـلب من المستجوب أن يجيب بنعـم او لا فقط على الأسئلة ، مثـال هـل اشتريت سـيارتك جـديدة أم مستعملة ؟

● نمـوذج الترتيب وفى هـذا النمـوذج يلحـق بالسـؤال عـــدة اجـابات ويطـلب من المستجوب أن يرتبهـا حسـب اسـاس معـين .

مثـال ذلك اى الاماكن تفضـل ان تشترى منهـا منتجات المنشاة ؟ (سـوبر ماركـت ـ بقـال ـ كشـك ـ مصـادر اخـرى) ..

ومن مشكلات الأمثـلة الاختيارية عمـوما ان الأسئلة تتنـاول الدوافع وهى من الأشـياء التى لا يفصـح عنهـا صراحـة فى الاجـابة كمـا ان هنـاك احتمـال تحيـز الاجـابات ، كمـا أن من النـادر أن يستطيع البـاحث ايجـاد جميـع الاجـابات المحتمـلة بحيث لا تمثـل عبـارة

« اخرى » نسبة كبيرة من الاجابات ، وعند وضع قائمة الأسئلة لابد ان يكون لدى الباحث تخيل واسع فى تقييمه للاحتمالات المختلفة التى ستحدث فى الواقع .

وعلى العموم يجب ايقاع المبادىء الآتية عند وضع الأسئلة وصياغتها .

١ - أن يكون السؤال شديد الوضوح خال من تقصير العبارة وذلك لكى يستطيع اقل المستجوبين ذكاء فهمه ، كما يفضل البعد عن الكلمات التى قد يكون لها اكثر من معنى لدى المستجوبين المختلفين ، ومن امثلة هذه الكلمات : نوع - بانتظام - عادة - كثيرا ، غالبا .

٢ - يجب الا يتناول السؤال الواحد اكثر من مسالة واحدة من امثلة المخالفة لهذا المبدا .

- هل تفضل منتجات معارضنا لأنها رخيصة وجيدة .
- هل تود زيارة معارضنا واماكن تواجد الوكلاء .

فان الاجابة فى هذه الأحوال بنعم او لا فلا تستطيع أن تفرق بين هل يقصد ان الاجابة تشير الى واحدة من عناصر السؤال أم الاثنين معا .

٣ - يراعى بقدر الامكان ان يكون السؤال من النوع الذى يمكن الاجابة عنه بسهولة : وفى هذا المجال فان الأسئلة الموجهة لمعرفة الآراء او الدوافع ، وحتى فى حالة اسئلة الحقائق يجب ان تراعى ان تكون حقائق يسهل على المستجوب ان يتذكرها .

٤ ـ تجنب الأسئلة التى تتطلب اجابات بالتعميم حيث سيلجأ المستجوب الى تعميم الاجابة ، مثال ذلك (كم ساعة تقضيها الاسرة فى مشاهدة برامج التليفزيون ؟) وقد يضطر المستجوب ازاء ذلك الى ان يعطى اى اجابة او يمتنع عن الاجابة ، والأفضل ان يسال المستجوب عن حدث قريب .

٥ ـ بحث تلافى الأسئلة التى توحى باجابات معينة او التى تؤدى الى اجابات متحيزة ، مثال ذلك : هل رايت هذا الاعلان من قبل ؟

هل توافق صحيا على شرب المياه الغازية المصنوعة من مادة الكولا ؟

فقد يتخيل المستجوب فى السؤال الاول : انه راى هذا الاعلان بالذات ، وفى السؤال الثانى فاننا تعمدنا توجيه راى المستجوب الى الناحية الصحية لتحصل منه على اجابة متحيزة .

٦ ـ تجنب الأسئلة التى لا تفسح مجالا للاستثناء حتى لا تحصل على اجابات متحيزة ، مثال ذلك السؤال « هل تستخدم المنتج (أ) دائما فقد يتذكر المستجوب مرة واحدة أستخدم فيها منتجا منافسا فيجيب بالنفى مع كونه يستخدم منتجات (أ) فى معظم الأحوال .

٧ ـ يجب تلافى الأسئلة ذات الحساسية التى تمس ناحية شخصية لدى المستجوب وخاصة فى حالة الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة الشخصية او عند الطلب من المستجوب بالبريد أن يذكر اسمه وعنوانه على استمارة الاستقصاء .

٨ ـ يجب مراعاة الترتيب السليم للأسئلة بحيث يكون السؤال

الافتتاحى سهلا ومثيرا للاهتمام وتتدرج الأسئلة بعد ذلك فى السهولة .

كما يجب أن تكون الأسئلة مرتبة بحيث تتبع خط فكر مسلسل ينتقل بالمستجوب من سؤال لآخر فى تتابع منطقى ، كما يجب وضع وصلات بين كل مجموعة من الأسئلة ، تكون هذه الوصلات مكتوبة فى حالة الاستمارة المرسلة بالبريد ، وتكون تلك الوصلات فى هيئة تعليمات تعطى للمستقص فى حالة المقابلة الشخصية .

وعموما فانه يلزم ان تكون استمارة الاستقصاء قصيرة قدر الامكان ومع ذلك فان طول الاستمارة لا يعيبها مادامت الأسئلة مثيرة لاهتمام المستجوب وروعيت فى وضعها القواعد السليمة ومادام ان لكل سؤال هدف محدد يفيد فى استيفاء غرض جوهرى . بالاضافة الى ان جودة الورق المحرر عليه الاستمارة من الأمور الهامة وان يكون مناسبا لكثرة التداول عند المراجعة والترميز .

رابعا ـ اختيار العينات :

معاينة الجزء للحكم على الكل اسلوب يطبقه الفرد فى حياته العادية كما يطبقه الخبراء فى اعمالهم ، ولكن يلزم ان تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث الكلى تمثيلا صحيحا وان تكون كافية من حيث العدد لهذا التمثيل .

ونحن نلجا الى العينات فى البحوث التى تضم جماهير عريضة لتحقيق الوفر فى التكاليف . وفى الوقت مع الاحتفاظ بقدر كبير من الدقة باتباع الأسلوب العلمى . ويقال انه سواء اعتمدنا على دراسة المجتمع دراسة شاملة او اخذنا عينة منه للحصول على

البيانات فاننــا فى الحالتين نحصــل على عينــة من البيانات اذا اخــذنا عــامل الزمــن فى الاعتبــار .

وليســت هنــاك طريقــة مثــلى للاختيار بين الأنواع المختلفة للعينات بــل يجب ان يختــار النــوع الاكثــر مناسبة لظــروف البحث ونوعــه .

وهنــاك نوعــان رئيسيان للعينــات :
Prohaobility or randum samples

(أ) العينــات الاحتمالية [الصدفية] تتميــز بان كــل مفــردة من مفــردات المجتمــع الأصلى للبحث لهــا فرصــة معلومة المقــدار ومتساوية بالنســبة لاختيارها ضــمن العينــة ..

(ب) العينــات غــير الاحتمالية او غــير الصدفية
Non Probalikity rondum samples

ويتدخل فى العينــات العنصــر الشخصى ولا يتــم الاختيار بطريقــة صــدفية .

اولا ـ العينات الاحتمالية وندرس منهــا اربعــة انــواع هى :

١ ـ العينــة الاحتمالية المطلقــة :

هى ابســط الطــرق الاحتمالية وتمتــاز بان كــل مفــردة من مفردات المجتمــع لهــا فرصــة متكافئة ومعلومة المقــدار فى اختيارها ضمن العينــة، كمــا ان لــكل عينــة من حجــم معــين ممــكن سحبها من المجتمع الاصلى للبحث فرصــة متكافئة ومعــلومة المقــدار .

ابسط الوسائل اليدوية لتطبيق هذه العينة هى تخصيص بطاقة لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث وبعدها تخلط البطاقات خلطا جيداً ثم يسحب منها عدد بقدر حجم العينة المطلوبة فتكون البطاقات المسحوبة شاملة للمفردات التى تتكون منها العينة .

وقد تستخدم الكور بدلا من البطاقات فى تسجيل اسماء مفردات المجتمع لاختيار العينة من بينها .

وفى حالة ما اذا كان مجتمع البحث كثير العدد بشكل هائل — وهو الشائع فى بحوث الراى العام فان الباحث يحتاج الى الاستعانة بجدول الأرقام الصدفية ، وهذه الجداول تكون من قوائم بآلاف الأرقام جاء ترتيبها على اساس الصدفة .

وعند سحب العينة باستخدام جداول الأرقام الصدفية الخطوات التالية :

١ — يخصص لكل مفردة من مفردات مجتمع البحث رقم مسلسل من (١) الى « مجموع المفردات ن » .

٢ — عن طريق الصدفة تتخذ نقطة بدء على جداول الارقام الصدفية لاختيار الارقام الممثلة للمفردات التى تتكون منها العينة المطلوبة ويكون اختيار الارقام على التوالى افقيا او راسيا ، ويجب ان يحدد قبل اختيار نقطة البدء ما اذا كنا سنتبع الاتجاه الأفقى او الراسى وذلك منعا للتحيز فى اختيار الاتجاه بعد اختيار نقطة البدء .

٣ — اذا كان مجتمع البحث عدد مفرداته من ١ — ١٠ فان كل رقم من الأرقام الممثلة لمفردات العينة يتكون من عدد واحد ويخصص الصفر للمفردة التى تحمل الرقم ١٠ .

نمـــوذج من جداول Rand Corbration للارقـام الصغيرة

١١ ـ ٥	٦ ـ ١٠	١ ـ ٥	صفر	٤١ ـ ٤٥	٣٦ ـ ٤٠	٣١ ـ ٣٥	٢٦ ـ ٣٠	٢١ ـ ٢٥	١٦ ـ ٢٠
٧٦٥٢٠	٣٢٥٣٣	١٠٠٩٧	١	٣٩٢٩٢	٠٠٩١٧	٨٠٩٥٩	٥٤٨٧٦	٣٤٦٧٣	١٣٥٨٦
٦٤٨٩٤	٠٤٨٠٥	٣٧٥٤٢	٢	٠٠٨٢٢	١٠٤٠٢	٢٠٦٣٠	٢٤٠٣٨	٢٤٨٠٥	٧٤٢٩٦
٠٩٣٧٦	٠٢٥٢٩	٩٩٠١٩	٣	٠٤٤٣٦	٧٤٣٩٧	٨٨٦٧٦	٣١١٦٥	٣٨٣١١	٧٠٧١٥
٨٠١٥٧	٩٩٩٧٠	١٢٨٠٧	٤	١٢١٧١	١٦٨٧٧	٩٨٩٥١	٣٦٦٥٣	٦٤٠٣٢	٣٦١٣٧
		ـــــ	٥	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
	ـــــ	ـــــ	٦	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ

فمثلا لو كانت نقطة البدء هى الصفر صفر العامود عند العمود (٢٥ — ٢١) فى نهايته وسرنا افقيا فتكون ارقام المفردات هى ٣ ، ٥ ، ٤ ، ٨ ، ٧ ، ٦ ، ٨ ، ١٠ ... الخ .

واذا كان مجتمع البحث عدد مفرداته ١١ — ١٠٠ فان كل رقم من الأرقام المثلة لمفردات العينة يتكون من عددين ويخصص صفرين للمفردة التى تحمل الرقم ١٠٠ وطبقا للمثال السابق يكون ٣٥ ، ٤٨ ، ٧٦ ، ٨٠ ، ٩٥ ، ٩٠ ، ٩١ ، ١٧ ، ٣٩ ، ٢٩ ... الخ .

اذا كان مجتمع البحث عدد مفرداته ١٠١ — ١٠٠٠ فان كل رقم من الأرقام المثلة لمفردات العينة يتكون من ثلاثة اعداد . ويخصص ثلاثة اصفار للمفردة التى تحمل رقم ١٠٠٠ وهكذا .

وطبقا للمثال السابق :

٣٥٤ ، ٨٧٦ ، ٨٠٩ ، ٥٩٠ ، ١١٧ ، ٩١٧ ... هكذا .

وتستخدم هذه العينة اذا كان المجتمع صغير نسبيا ، وتوافر كشوف بيان بمفردات المجتمع ويعاب على هذه الطريقة ارتفاع التكاليف خاصة اذا كانت مفردات البحث متبعثرة جغرافيا كما يصعب على الباحث حصر مفردات مجتمع البحث الأصلى . فاحيانا لا توجد لبعض المجتمعات قوائم تحصر مفرداتها مثل جمهور المشاه بالشارع .

٢ — العينة الاحتمالية للقطاعات :

يقسم مجتمع البحث الى قطاعات على أساس خصائص مرتبطة بقيم محل القياس ثم نسحب من كل قطاع عينة بالطريقة الاحتمالية المطلقة .

وتمتاز هذه الطريقة الاحتمالية للقطاعات بدقتها وقلة تكلفتها اذا كان التشابه كبيرا جدا بين مفردات كل قطاع وكان التباين كبيرا بين قطاع وآخر وذلك فيما يتعلق بالقيم محل القياس .

ولكن يعاب على هذه العينة معظم عيوب الطريقة الاحتمالية المطلقة مثل ضرورة توفر بيان بمفردات مجتمع البحث . بالاضافة الى ارتفاع تكلفة المقابلات الشخصية بسبب ان المفردات المختارة بهذه الطريقة تكون متناثرة جغرافيا داخل كل قطاع ، ويلاحظ انه فى حالة العينة الاحتمالية المطلقة ان الاحتمالية للقطاعات تستخدم معادلة الخطأ المعيارى للنسبة المئوية ..

$$ع ح = \frac{ح \; ل}{ن}$$

حيث ع ح الخطأ المعيارى للنسبة المئوية .

ح النسبة المئوية لمفردات العينة التى تتوافر فيها الخاصية محل القياس .

ل النسبة المئوية لمفردات العينة التى لا تتوافر فيها هذه الخاصية .

ن عدد مفردات العينة .

فاذا فرضنا انه فى بحث معين للرأى العام استجوب الباحث عينة مختارة بالطريقة الاحتمالية المطلقة من بين المشتركين فى سنترال تليفون احد المناطق وكان عدد مفردات العينة ٢٥٢ مشتركا ، ودار الاستجواب حول ما اذا كان المشترك قد قرا اعلانا معينا

من هيئــة التليفونات أو لــم يقــراه ، وأســفر البحــث عن أن ٢٢٪ من المستحوذين قــرأوا الاعــلان .

فى هــذه الحــالة فــان الخطــا المعيــارى لهــذه النســبة تبعــا للمعــادلة الســابقة .

$$\text{ع ح} = \frac{٢٢ر \times ٧٨ر}{٢٥٢} = \mp ٦ر٢٪$$

اى ان النسبة الحقيقية لمــن قــراوا الاعــلان من بين جميع المشتركين تســـاوى :

٢٢ ∓ ٦ر٢٪ (أى بين ٤ر١٩٪ ، ٦ر٢٤٪) ..

وذلك بمعــامل ثقـــة ٦٨٪ .

وهــذه النســبة تســاوى ايضــا ٢٢٪ ∓ ٢ ع أى ٢ر٥ (أى بــين ٨ر١٦٪ ، ٢ر٢٧٪) وذلك بمعــامل ثقــة ٩٥٪ وتســاوى ٢٢٪ + ٣ ع أى ٨ر٧ (٢ر١٤٪ ، ٨ر٢٩٪) بمعــامل ثقــة ٩٨٪ .

٣ ـ **العينــة الدوريــة** : وهى طريقــة احتمالية لأحــد العينات من مجتمــع البحث وفــق الخطــوات الآتيــة :

١ ـ يحــدد عــدد مفــردات مجتمــع البحث ولنفــرض أن عــدد العاملين فى المنشـــأة الذين يمثلون الجمهــور الداخلى بلــغ ٣٠٠٠ عــامل .

٢ ـ يتــم ترقيــم مفــردات هــذا المجتمــع من رقــم (١) وحتى رقــم (ن) أى من ١ ـ ٣٠٠٠ .

٣ ـ يحدد حجم العينة المطلوب سحبها ولنفرض فى مثالنا أن العينة قد تقرر حجمها بمائة عامل .

٤ ـ يقسم مجموع مفردات مجتمع البحث على حجم العينة لاستخراج مساحة الدورة ويكون الحساب كالتالى $\frac{٣٠٠٠}{١٠٠}$ = ٣٠ (دون تمييز) .

٥ ـ يتم سحب رقم صدفى يقع بين ١ ، مسافة الدورة أى بين (١ ، ٣٠) ولنفرض ان السحب جاء بالرقم ٢٦ .

٦ ـ تسحب العينة ابتداء من الرقم الصدفى الذى تم اختياره فى الخطوة السابقة وكمية الأرقام التى تحددها مسافة الدورة .

فيكون الأفراد الذين يمثلون العينة هم الأفراد الارقام ٢٦ ، ٥٦ ، ٨٦ ، ١١٦ وهكذا حتى ٢٩٩٦ .

مزايا العينة الدورية : يمتاز العينة الدورية بسهولة وسرعة سحب العينة ، كما ان العينة الدورية تكون اكثر كفاءة من العينة الاحتمالية المطلعة أذا كانت مفردات مجتمع البحث واردة فى كشف بيانها مرتبة تصاعديا او تنازليا حسب خاصية مرتبطة بالقيمة محل القياس . او اذا كان هناك تشابها بين المفردات المتقاربة واختلافا بين المفردات المتباعدة .

بالاضافة الى ذلك فان العينة الدورية ليس من الضرورى وجود كشف بيان مفردات مجتمع البحث كنقطة بدء لسحب العينة .

ومع ذلك فان هناك عيوبا لطريقة العينة تتمثل فى احتمال ارتباط مسافة الدورة بمفردات ذات خصائص معينة تؤثر فى القيمة محل القياس .

٤ — **عينة المساحات :** لا تختلف كثيرا عينة المساحات عن العينة الاحتمالية المطلقة وهى العينة الأكثر استخداما من الناحية العملية فى بحوث العلاقات العامة ، وتمتاز هذه العينة بأنها لا تحتاج الى كشوف بمفردات مجتمع البحث وتقلل من مشكلة المقابلات الشخصية لمفردات متناثرة جغرافيا وهى عينة احتمالية مطلقة سحبت أكثر من مرة : مرة لاختيار الأحياء السكنية مثلا وثانية لاختيار الشوارع واخرى لاختيار المنازل وهكذا حتى نصل الى مفردات مجتمع البحث .

ثانيا : العينات غير الاحتمالية وتدرس منها العينة الحصصية .

وتقوم طريقة المعاينة بالحصص اساسا على فرض انه اذا تم اختيار عينة من مجتمع البحث بحيث تكون ممثلة له بالنسبة لعدد من الخصائص (وتسمى تلك الخصائص ضوابط) ذات الارتباط بالقيم محل القياس فانها تكون ممثلة له ايضا بالنسبة لهذه القيم ذاتها .

وتضع هذه الطريقة فى المعاينة ضوابط للمستقضين لتكون العينة اكثر دقة ، وترجع تسمية هذه الطريقة بطريقة الحصص الى انه عند اتباعها يقسم مجتمع البحث الى قطاعات — أو خلايا — وفقا لخصائص معينة ، ويخصص لكل قطاع أو خلية « حصة » من العينة يتوقف حجمها عادة على نسبة عدد مفردات القطاع الى

عدد مفردات مجتمع البحث كله ، كما انه عند توزيع العينة النهائية على المستقصين فانه تخصص لكل منهم حصة من مفردات العينة تتوافر فيها الخصائص المقررة كضوابط لاختيار العينة .

وتختلف طريقة الحصص اختلافا جوهريا عن الطريقة الاحتمالية للقطاعات رغم ما يبدو لغير المتخصص من تشابه ظاهر بين الطريقتين يوقعهم فى لبس من أمرهما . ومصدر الاختلاف الجوهرى يأتى من أنه فى العينة الاحتمالية للقطاعات يتم اختيار مفردات العينة بوسائل صدفية بحتة تمكن من تطبيق نظرية الاحتمالات ، اما فى طريقة الحصص فلا ضمان لصدفية هذا الاختيار الذى يتولاه المستقصون انفسهم فى حدود الخصائص المقررة كضوابط للعينة .

١ - تحدد خصائص مجتمع البحث ذات الارتباط بالقيم محل القياس مثلا اذا كانت فئة الجمهور المستهدف فى البحث هى جمهور العملاء ندرس خصائصه من حيث التوزيع الجغرافى والجنس والسن والمهنة والحالة الاجتماعية وغيرها .

٢ - يحدد التوزيع النسبى لمفردات هذا المجتمع بالرجوع الى الاحصاءات المنشورة من خصائص هذا المجتمع حسب الخاصية او حسب كل مجموعة من الخصائص المختارة كضابط للعينة ، وبذلك يتم تقسيم المجتمع الى خلايا وفقا لهذه الخصائص .

٣ - تأسيسا على الحجم المقرر للعينة الكلية يحدد عدد المفردات التى يلزم اختيارها من كل خلية وذلك عادة بنسبة مفردات الخلية الى مجموع مفردات مجتمع البحث .

٤ - تخصص لكل مستقصى حصة فى العينة النهائية فيسعى الى جمع البيانات المطلوبة من مفردات هذه الحصة ذات الخصائص المحددة .

وهناك مشكلات تواجه من يستخدم العينة الحصصية فى البحوث واهم تلك المشاكل :

١ - تحديد خصائص مجتمع البحث ذات الارتباط بالقيم محل القياس : ويكون حل هذه المشكلة سهلا اذا توافرت للباحث نتائج أبحاث سابقة توضح ارتباط بعض خصائص مجتمع البحث بالقيم المراد قياسها فى البحث الجديد .

غير انه فى الغالب مالا تتوفر لدى الباحث مثل هذه النتائج وعندها يترك الأمر لتقديره الشخصى ، والأفضل ان يقوم الباحث فى هذه الحالة باستقصاء على نطاق ضيق فى محاولة للكشف عن تلك الخصائص ذات الارتباط بالقيم محل القياس مما يتخذ اساسا لتكوين خلايا العينة النهائية .

٢ - عدم توافر التوزيع النسبى لمفردات مجتمع البحث حسب الخاصية أو الخصائص المختارة كضوابط وذلك على فرض التوصل الى الخصائص ذات الارتباط بالقيم محل القياس . ففى بعض الأحيان لا تتوافر للباحث مثل هذه البيانات اصلا مما يشكل عقبة فى وجه اتباع طريقة الحصص فى شكلها الأصيل ، وفى احيان اخرى تتوافر هذه البيانات ولكنها لا تكون حديثة العهد رغم ما يكون قد طرا على مجتمع البحث من تطورات فى تكوينه حسب الخصائص الضابطة للعينة ، وفى الحالة الاخيرة يجب على الباحث بذل كل

جهد مستطاع فى سبيل تعديل هذه البيانات بما يتفق مع التكوين الحالى لمجتمع البحث ولو على ضوء تقدير الاتجاهات التى أتخذتها خصائصه ذات الاهمية بالنسبة للبحث منذ صدور تلك البيانات .

٣ – قد تتوافر توزيعها لمجتمع البحث حسب كل خاصية على حدة ولكن لا يوجد توزيع لمفردات المجتمع حسب خصائص المجتمع المتخذة كضوابط للعينة ككل ، اى مراعية كل الخصائص اى لا يكون لدينا Crass Classification وتنشأ هذه المشكلة عندما تتكون ضوابط العينة من أكثر من واحدة من خصائص مجتمع البحث .

فاذا كانت لدينا خاصة السن مثلا مرتبطة بالقيمة محل القياس فانه من السهل اعطاء تعليمات للمستقصين ان تكون حصة كل منهم مكونة من ٤٠٪ مفردات اقل من ٣٠ سنة ، ٦٠٪ فى سن ٣٠ سنة فاكثر بافتراض عدد مفردات المجتمع ١٠٠ مفردة .

اما اذا كانت هناك خاصيتين « السن والدخل معا » لهما صلة بالقيمة محل القياس ، وكانت حالتهما فى كل من العينة ومجتمع البحث كما يلى :

العينة		مجتمع البحث	
السن	الدخل	السن	الدخل
—	+	—	—
+	—	+	+

اى انه فى العينة بنسبة كبيرة من ذوى السن الصغير دخلهم مرتفع ونسبة كبيرة من ذوى السن الكبير دخلهم منخفض .

اما فى مجتمع البحث فان نسبة كبيرة من ذوى السن الصغير فى المجتمع دخلهم منخفض ونسبة كبيرة من ذوى السن الكبير دخلهم مرتفع .

فاذا كان سلوك صغار السن ذوى الدخل المرتفع يختلف عن سلوك صغار السن ذوى الدخل المنخفض فسيعنى ذلك ان العينة غير ممثلة للمجتمع ، وكان يمكن تلافى هذا الخطا لو اننا طلبنا من المستقصين أن يراعوا الخاصيتين معا « السن والدخل » .

لو كان ثمة ١٠٠ مفردة نجعل ٤٠ من ذوى السن الصغير ، ٦٠ من ذوى السن الكبير فمعظم الـ ٤٠٪ سن صغير من ذوى الدخل المرتفع ، معظم الـ ٦٠٪ سن كبير من ذوى الدخل المنخفض .

فاذا كان هذا الشكل مخالف لمجتمع البحث ، وكان راى صغار السن ذات الدخل المرتفع يختلف عن صغار السن ذوى الدخل المنخفض « وكذا بالنسبة لكبار السن » فهذا معناه ان العينة تكون عندئذ غير ممثلة .

والعلاج ان تاخذ فى الاعتبار خاصيتى « السن والدخل » معا باعتبارهما المؤثرين فى القيمة محل القياس كالآتى :

السن	الدخل		
	ا	ب	جـ
اقل من ٣٠ سنة (صغير) ٤٠٪	١٠	٢٠	١٠
٣٠ سنة فاكثر (كبير) ٦٠٪	٢٠	٢٠	٢٠

وبهذا نضمن الا يكون الـ ٤٠٪ ذوى السن الصغير من فئة دخل معينة فقط بل لابد ان يكون ١٠ مفردات من فئة الدخل ا ، ٢٠ من فئة الدخل ب ، ١٠ من فئة الدخل جـ وكذلك بالنسبة لكبار السن .

اى أن الاهتمام يكون فى حالة سلوك صغار السن منخفض الدخل سلوكا مختلف من سلوك صغار السن مرتفعى الدخل وكذا بالنسبة لكبار السن لأن عندها فقط تكون ثمة مشكلة .

٤ — هناك مشكلة اخرى وهى انه بغرض توفر بيانات عن التوزيع النسبى للخواص فان كثرة عدد الخصائص المتخذة كضوابط للعينة يؤدى الى زيادة كبيرة فى عدد الخلايا التى تتكون منها العينة مما يستحيل معه تنفيذ البحث عمليا .

فاذا فرضنا مثلا أن الخصائص التى يتم اختيارها كضوابط لاختيار العينة فى بحث معين تشمل الجنس من نوعين والسن من اربع فئات والمهنة من ٥ أنواع والدخل من ثلاث فئات فان عدد الخلايا الناتجة عن ذلك يبلغ ..

٢ × ٤ × ٥ × ٣ = ١٢٠ خلية

ويكون من الصعب عمليا اختيار عينة على اساس هذا العدد الكبير من الخلايا اى ان هناك رغم توافر
الا انه من المستحيل تنفيذ البحث .

٥ — مشكلة حرية المستقصين فى الاختيار : يلاحظ فى التطبيق العملى لعينة الحصص ايضا ان الخصائص التى يضعها الباحث كضوابط

للعينة لا يمكن ان تشتمل على جميع الخصائص المحتمل ارتباطها بالقيم محل القياس مما يترك للمستقصين حرية واسعة فى اختيار مفردات حصصهم ويفتح باب التحيز فى الاختيار واحتمال تمثيل العينة لمجتمع البحث تمثيلا دقيقا .

فلعل الاكثر توقعا فى هذا الصدد قيام المستقصين بالتزام الخصائص المطلوبة فى حصصهم وسعيهم فى الوقت نفسه الى تغطيتها من بين الحالات التى يسهل عليهم جمع البيانات منها متجنبين الحالات يجدون مشقة فى ادخالها ضمن حصصهم رغم ما يكون بين الفريقين من اختلافات ذات اثر فعال فى القيم محل القياس .

كما ان الباحث كثيرا ما تصادفه حالات يصعب عليه تمييزها عن ثقة حسب بعض الخصائص الضابطة للعينة مثل السن ، (خاصة بين النساء) والدخل (نتيجة للمغالاة فى فئات الدخل للتفاخر او تقليله خوفا من الضرائب) بل والمهنة (مثل طبيب يعمل فى مؤسسة ويفتح عيادة خاصة فلا تعرف هل هو مهنة حرة ام معين فى مؤسسة يعمل لحسابها . كذلك طالب وموظف فى نفس الوقت ، وهذا كله قد يحول دون الاستيفاء الصحيح للحصص المقررة .

ورغم جميع هذه المشكلات فالمشاهد ان طريقة الحصص اكثر انتشارا من الطرق الاحتمالية لاختيار العينات فى بحوث الراى العام ، وعندما تتوافر العوامل الميسرة لتطبيق هذه الطريقة فانها تمتاز بسرعة التنفيذ وقلة التكاليف .

خامسا ـ اختيار الباحثين وتدريبهم :

يتم اختيار المستقصين المناسبين للبحث فى ضوء طبيعة العمل الذى سيقومون به وعلاقة ذلك بالخصائص التى ينبغى توافرها فيهم .

اما تدريب المستقصين فيتم بوسائل عدة اهمها :

١ ـ الدراسة التفصيلية لصحيفة التعليمات التى توضح الغرض من البحث وتشرح المعدات التى يستعين بها المستقصى مثل استمارة الاستقصاء وتتناول ايضا خطوات المقابلة ، كما ينبغى ان يتخذها المستقصى كما تتعرض لمشكلات العمل الميدانى ووسائل التغلب عليها .

٢ ـ الاجتماعات التى تضم الباحث ومساعديه والمستقصين والمشرفين التى تتناول مناقشة العمل الميدانى .

٣ ـ اسلوب التمثيل بتمثيل عينة من المقابلات كما ينبغى أن يتم بين المستقصين والمستجوبين ويقوم المشرفون بالتمثيل فى اول الأمر ثم يؤدى المستقصون بعدهم تجارب للمقابلات عن طريق التمثيل ايضا .

ويتولى الاشراف على العمل الميدانى مجموعة من المشرفين تشترط فيهم الخبرة السابقة بعمليات جمع البيانات لكى يكونوا مؤهلين لتدريب المستقصين وتوجيههم ، وعلى علم بالمشكلات الميدانية وبالثغرات التى تشوب عمل المستقصين .

ومن ابرز وسائل الاشراف مايلى :

١ ـ الاشراف الميدانى عن طريق مصاحبة المشرف للمستقصى فى بعض المقابلات .

٢ ـ مراجعة الانتاج اليومى لكل من المستقصين .

٣ ـ دراسة التقارير التى يعدها المستقصين عن نشاطهم .

٤ ـ مقارنة انتاج المستقصين ومتابعة الانحرافات .

٥ ـ اشتمال استمارة الاستقصاء على سؤال او اكثر ليست له الا اجابة واحدة بحيث اذا تعددت الاجابات عن هذا السؤال لاحد المستقصين ينبه المراقب الى احتمال كبير لانحراف العمل لهذا المستقصى .

٦ ـ اعادة الاتصال ببعض المستجوبين للتثبت بطريقة غير مباشرة من ان المستقصين قد اتموا فعلا مقابلات معهم ، ويتم هذا الاتصال شخصيا او بالبريد او بالتليفون .

سادسا ـ جمع البيانات :

يجب تحرى الدقة فى هذه المرحلة حتى نضمن دقة النتائج وتواجه هذه المرحلة عدة مشكلات اهمها : صعوبة مقابلة بعض مفردات العينة وذلك اذا استخدمت الطرق الاختمالية ، وتعالج هذه المشكلة بوسائل عدة منها :

ـ التدريب السليم للمستقصين وتكرار المحاولة بواسطة المشرفين .

ـ واستبدال المستجوب بآخر مطابق له فى المواصفات ، بالاضافة الى التفكير فى ارسال الاستمارة بالبريد .

وكذلك فانه في حالة العينات المختارة بطريقة الحصص فانه يخشى تجنب المستقصين من هذا السلوك لاحتمال وجود ارتباط بين خصائص هؤلاء المستجوبين وبين ما يمكن ان يزودوا به الباحث من بيانات ، وبالتالى فان استبعادهم من العينة قد يؤثر في سلامة النتائج .

سابعا ـ المراجعة المكتبية للبيانات وتفريغها وتحليلها :

تتناول هذه الخطوة مراجعة استمارات الاستقصاء وتجهيزها للاحصاء والتبويب وتصنف بعض البيانات وتفريعها .

وتفيد مراجعة استمارات الاستقصاء في :

١ ـ التأكد من ان كل مستقصى قد استكمل حصته من المقابلات وفق التعليمات .

٢ ـ اكتشاف اخطاء المستقصين في تسجيل المعلومات .

٣ ـ كشف مدى أخلاص المستقصين في عملهم بمراجعة الاستمارات مقسمة حسب المستقصين وحسب المناطق فقد يكشف عن اختلافات غريبة بين الاستمارات الواردة من المستقصين غير المخلصين مما يوجب التحرى .

اما عند تجهيز الاستمارات للاحصاء والتبويب والتفريغ يجب :

١ ـ تستبعد الاجابات الخاطئة او غير الجادة .

٢ ـ حذف الاجابات المتضاربة .

٣ ـ تكملة البيانات الناقصة ان امكن ذلك .

٤ ـ تصحيح بعض الاجابات الخاطئة اذا كان هذا التصحيح مؤكدا .

وقد تصنف بعض الاجابات الرقمية وغير الرقمية والواردة من اسئلة مفتوحة وذلك حسب فئات وعناوين محددة .

ويشترط ان يكون التصنيف منطقيا ويستهدف اغراضا معينة وان نطبق الاجابات المتخذة اساسا للتصنيف على عدد محسوس من الاجابات .

اما فيما يتعلق بتفريغ البيانات واحصاءها فان الباحث يقارن بين الطريقة اليدوية والطريقة الآلية فى ضوء العوامل التالية « السرعة ـ الدقة ـ السهولة ـ التكلفة » وعند اتباع الطريقة الآلية تظهر اهمية استخدام الترميز للبيانات ، ويحسن ان تطبع الرموز مقدما على استمارة الاستقصاء وذلك فيما يختص بالأسئلة ذات الاجابات الاختيارية اما الاسئلة المفتوحة فلا مناص من تاجيل ترميز اجاباتها الى ما بعد عملية المراجعة ويتم الترميز عندئذ يدويا .

ويعتبر البعض ان التحليل جزء من التبويب وعلى العموم يصعب الفصل بين المرحلتين ويعنى التحليل تقسيم البيان الى مكوناته من اجزاء او عناصر او فحص البيان لتمييز اجزاءه او عناصره .

ثامنا ـ تفسير البيانات :

يبدا التفسير من حيث انتهى التحليل وهو يجيب على السؤالين الآتيين :

ماهى المعانى التى يمكن استخلاصها ؟

ماالذى يمكن عمله ؟

وقد يترتب على التفسير عودة الى مزيد من التحليل ثم التفسير مرة اخرى - وهكذا .

ويتتبع الباحث الخطوات التالية فى التفسير :

١ - الرجوع بعناية الى اصل المشكلة ومراجعة اغراض البحث .

٢ - مراجعة البيانات المجمعة من البحث لتمييز البيانات وثيقة الصلة باغراض البحث .

٣ - دراسة هذه البيانات فى محاولة لكشف علاقات هامة ترتبط باغراض البحث ومجال المشكلة .

٤ - الاستدلال والاستنتاج من محصلة التحليل .

٥ - وضع التوصيات بما ينبغى عمله .

تاسعا - اعداد تقرير النتائج والمتابعة :

تعرض النتائج فى تقرير مكتوب فى شكل واضح ومتكامل موضوعى وان يكون اخراجه فى شكله يولد الثقة فى البحث .

ويجب ان يميز بين ماهو جوهرى وماهو تفصيلى وترتيب المحتويات بشكل منطقى وان تراعى ايضا خصائص الفئة التى سيقدم بهـا

التقــرير من خــلال درجــة أهتمامها بالتفاصيل الفنيــة لاجــراءات البحوث فــاذا كــان البحث سيدم الى الفنيــين فاننــا نهتــم فى التقــرير بالتفاصيل الفنيــة الدقيقــة وبالاجراءات امــا اذا كــان سيقدم الى الادارة العليـا فــانه يتــم الاقتصــار على الخلاصــة والنتــائج فقــط ٠

يجب متــابعة النتــائج حتى يمكن الوصــول الى الثغــرات التى تكون قــد ظهــرت أثنــاء تطبيق خطــة البحث واستخدام ذلك للاستفادة فى الخــطط الجــديدة .

الفصـــــل الثـــــالث

جمـــاهير المنشـــــأة

كلمـة جمهـور(١) هى تعبيـر لـه عـدة معـان بحسب الموضوع الذى يتـم دراسته ، فقـد تعنى كـل مواطن فى الدولـة اذا ماكانت القضية محـل الدراسـة قضـية قومية مثـلا مثـل مناقشـة موضـوع الدعـم الاقتصادى للسـلع والخدمات ، أو قـد تكـون قضـية ذات تأثـير على جميـع السكان مثـل موضوع تنظيـم المـرور فى الطـرق العـامة .

وعندئذ يكـون تعـريف الجمهـور هـو مجموعة من الناس يواجهون نفـس الموقف ويعترفون برأى محـدد (وقـد يكـون رأيـا موحـدا) وينظمـون انفسهم لمواجهـة هـذا الموقف »(٢) .

ويوحى هـذا التعـريف بثلاثة مراحـل مـرت بهـا التعاملات مـع الجمهـور :

١ ـ مرحـلة اهمـال رأى الجمهـور : وهى مرحـلة تعبـر عن العصـر الذى كـان الجمهـور فيـه لا يقـوى على قـول أو فعـل اى شىء لمواجهـة المشكلة حيث يفشـل فى تحـديد رأى تجاههـا .

٢ ـ مرحـلة الاهتمـام بالجماهير : وهى مرحـلة اصـبح الجمهور فيهـا

---

(١) يطلق لفظ « جمهور » او لفظ « جماهير » بنفس المعنى فى صيغة الجمع بما يعبر عن مجموعة من الأفراد فتعبه جمهور المستهلكين مثلا هـو نفس معنى جماهير المستهلكين .

قادرا على تكوين رأى محدد (وربما رأى موحد) بخصوص المشكلة لحل البحث .

٣ ـ مرحلة نشاط الجماهير : وهى مرحلة لا تكتفى الجماهير فيها تكوين رأى محدد (أو حتى رأى موحد) تجاه المشكلة بل يتفق الجمهور على التحرك لعمل شىء ما تجاه المشكلة لكى يحموا أنفسهم .

أما اذا نظرنا الى تعبير الجمهور من زاوية المنشأة بمختلف أشكالها وبغض النظر عن تبعيتها أو مجال عملها فاننا يمكننا اقتراح التعريف التالى :

ومجموع الأفراد والهيئات الذين تربطهم بالمنشأة أية علاقة سواء من حيث التعامل أو من حيث التواجد المكانى ، وسواء كانت هذه العلاقة حالية أو متوقعة بحكم الظروف والخصائص .

وهذا التعريف الذى نقترحه لتعبير « جمهور » المنشأة يتضح منه النقاط التالية :

أولا : ان الجمهور لا يقتصر فقط على الأفراد الطبيعيين بل ينطبق ايضا على الهيئات والمؤسسات والشركات الأخرى باعتبارها أفراداً اعتبارية وتمثل لهذه الصفة جزء هاما من جمهور اى منشأة .

ثانيا : ان أساس تكوين جمهور المنشأة أساس مزدوج بمعنى ان جمهور المنشأة يتكون من خلال الأفراد ـ الطبيعيين والاعتباريين ـ

الذى يتعاملون مع المنشـــاة بالاضافة الى اولئك الافـراد المتواجدين فى المحيـط الجغـرافى الذى تقـع فيـه المنشـــاة ولا يمكنها تجاهلهم حـتى ولـو لـم يتعاملوا معهـا بحـكم المسئولية الاجتماعية للادارة .

ثالثـا : ان جمهـور المنشـاة يشمل اولئـك الافـراد المتعـاملين معهـا او المتواجدين بجوارها سـواء فى الوقت الحـاضر من المحتمـل ان يصـبحوا كـذلك فى المستقبل من خـلال ما يتصفون بـه من خصـائص بالنسـبة لفئـة الدخـل او فئـة الجنس او طريقـة المعيشة او فئـة السـن او المستوى التعليمى والثقـافى وغـير ذلك من خصائص .

ويلـزم مراعـاة التطـور المتوقع فى هـذه الخصائص للأفراد الذين يحتمـل انضمامهم لجمهـور المنشـاة فى خـطط العلاقات العـامة فى الأجل الطـويل ، مثـل توقـع زيـادة افـراد جمهـور المنشـاة من خـلال حساب فئـة السـن للأفـراد بعـد عـدد معـين من السنوات .

ووفقـا للتعريف السـابق فاننـا يمـكن تقسيم جمهـور المنشـاة الى قسمان رئيسيان .

اولا ــ جمهـور التعـامل : وهـو يشتمل على الافـراد والهيئـات التى تتعـامل معهـم المنشـاة وتشـمل :

١ ــ الجمهور الداخـلى : اى الجمهور الذى يكون داخـل المنشـاة وهـو يتمثـل اساسا فى مجمـوع العاملين مختـلف مستوياتهم الاداريـة وتخصصاتهم الوظيفية والفنيـة ، ويضـاف الى العاملين جمهـور المساهمين او المستثمرين الذين يشاركون باموالهم فى المنشـاة ، كمـا يمـكن اعتبـار

الوحـدات الادارية جمهـورا داخليـا باعتبـار ان كـل وحـدة من هـذه الوحـدات تمثـل شخصية اعتبارية مستقلة حتى فى العـديد من التعاملات الرسمية داخـل المنشـأة .

٢ ـ الجمهور الخـارجى : وهـو يمثـل السـواد الأعظـم من جماهير المنشـأة من حيث الكثـرة العـددية فهـو يشتمل عـلى عـدة طـوائف مثـل جمهـور الموردين وجمهـور العمـلاء وجمهـور الموزعين ، كمـا يشمل الجمهـور الهيئات والمؤسسات التى تتعـامل معهـا المنشـأة مثـل جمهـور وسـائل الاعـلام « من صحف ومجـلات ووكالات نشـر ووكـالات أعـلان وغيرهـا » وجمهـور الهيئـات المرفقيـة مثـل هيئـة التليفونات ومصلحة الضـ ـائب ووحـدات المـرور وهيئـة الكهرباء وهيئـة الميـاه وغيرهـا .

ثانيـا ـ جمهور التواجـد : ويشـمل الافـراد الذين يمثلون المساحة الجغرافية المحيطـة بالمنشـأة وفروعها وهـم يمثلون اهميـة خاصـة حيث يمكن أن يكونوا حكمـا مبدئيـا عن فكرة المجتمـع عن المنشـأة ويستطيعون الحكم الى حـد ما على قـدرة المنشأة على الوفـاء بمسئولياتها الاجتماعية التى يجب ان تبـدأ من الدائـرة المحيطة بهـا . كمـا يشمل هـذا الجمهور المنشـآت الاخـرى المجـاورة للمنشأة سـواء كانت تلك المنشآت منافسة أو كانت تعمـل فى مجـالات مغـايرة لنشـاط المنشـأة ، ويلـزم عـلى العلاقات العـامة فى هـذه الحـالات تكـوين العلاقات الحسنة المناسبة مع كـل منهـا .

وليس هـذا التقسيم هـو التقسيم الوحيـد المقبول عند اعـداد خطط العلاقات العـامة فهنـاك عـدة تقسيمات اخـرى قـد تخـدم انواعـا

اخرى من الخطط والبحوث والدراسات للراى العام والعلاقات العامة ، ونورد فيما يلى بعضا من تلك التقسيمات .

● الجمهور الأساسى والجمهور الهامشى « الثانوى »(١) :
Primary and marginal (Secondary)

الجمهور الاساسى هو الجمهور الذى تعتمد عليه المنشاة اساسا فى تسيير نشاطها ويؤثر اقل تحول فى رايه على مستوى نشاط المنشاة . مثل جمهور المستهلكين فى المنشآت التى تهدف الى الربح مثلا .

اما الجمهور الهامشي او الثانوى فهو الجمهور الذى يكون دوره فى التاثير على نشاط المنشاة اقل اهمية ، مع مراعاة ان الاهمية هنا اهمية نسبية وقد تتحول من وقت لآخر بحيث تكتسب بعض الطوائف من الجماهير اهمية خاصة فى مناسبات معينة ، مثال ذلك ان شركات انتاج وبيع البسكويت تعتمد اعتمادا كبيرا على شريحة التلاميذ والطلاب فى مختلف مراحل التعليم باعتبارهم الجمهور الأساس للمنشاة طوال فترة العام الدراسى بينما يكون جمهور الاسر والهيئات العامة والخاصة اقل اهمية ، ولكن بعد انتهاء العام الدراسى تتحول شريحة الاسر والهيئات العامة والخاصة لتصبح هى الجمهور الاساس للمنشاة .

فتعبير اساس أو هامشي هو تعبير **نسبى مؤقت** لذلك فهو لا يعنى دعوة لاهمال اى فئة من فئات الجمهور .

---

(2) Glenn Griswold & Denny Griswold, op - cit, P, 14

● **الجمهور التقليدى وجمهور المستقبل(٢) :**

Traditional and future

ويعنى الجمهـور التقليدى الجمهور الحـالى للمنشـأة بمختلف طوائفه سـواء كـان جمهـورا داخليـا او خارجيـا وسـواء كان جمهورا أساسيا او هامشيا للمنشـأة حيث يتعـامل الجميـع بالفعـل على المنشـأة .

امـا الجمهـور المستقبل فهـو جمهـور لم يتعـامل بعـد مع المنشأة ولـكن هنـاك احتمـال ان يصـبح افـراد هـذا الجمهـور من ضـمن جماهير المنشـأة مثـل منشـأة تستخدم النظـام اليـدوى فى التسجيل والحصـر والتبويب والتحليـل للبيـانات التى تهمهـا ومن ثم اصـبحت شركات انتـاج وبيـع الورق والسـجلات هى من ضـمن جمهورها ، بيـد أن ذلك قـد يعنى ان شركات بيـع الحاسبات الآليـة وصيانتها وتشغيلها يجب أن تنظـر اليهـا هـذه المنشـأة باعتبارها جمهـورا مستقبلا اذا ما قـررت ادارة المنشـأة التحـول الى النظـام الآتى فى التعـامل مع البيـانات من خـلال اجهـزة الحسـاب الآلى .

وهـذه التقسـيمات السابقة هى تقسيمات نظـرية بمعنى انهـا تقسيمات لحظيـة حيث أن الفـرد الواحـد منـا ينتمى الى اكثـر من نوعية من الجمـاهير فى نفـس الوقت فانت من جمهـور الطـلاب مثـلا وفى نفس الوقت من جمهـور سكان احـد الأحيـاء السكنية ومن جمهور مستخدمى متـرو الانفـاق مثـلا وهـكذا كـل فـرد ينتمى الى عـدد لا حصـر لـه من فئـات الجمهـور .

---

(2) Icrid. P. 15

ولما كانت التقسيمات المختلفة للجمهور فان ما يهم منها في الحقيقة هو تحسين تصور هذا الجمهور عن المنشأة ، وهذا التصور يكونه الجمهور من خلال عدة عناصر اهمها(١) .

١ - حقيقة المنشأة ذاتها : ويشمل ذلك حجم المنشأة من حيث عدد العاملين أو حجم منتجاتها أو عدد فروعها او قيمة منتجاتها ، والهيكل التنظيمي لتلك المنشأة ونوعية نشاطها ، ونوعية الخامات والمعدات التي تستخدمها ، ودرجة التزام المنشأة باهتمامات المجتمع ، ومساعدتها في حل بعض المشكلات المحلية او تحسين البيئة .

٢ - شهرة انشطة المنشأة : ويعتمد على ذلك على مدى الاشباع الذي تحققه منتجاتها للناس والجهود التي تبذلها المنشأة لدعم هذه الشهرة ، ويجب ان تكون تلك الشهرة ايجابية وليست سلبية .

٣ - مدى تنوع أعمال المنشأة : فان بناء العلاقات مع الجمهور ودعمها تكون أيسر وابسط في المنشآت صغيرة الحجم او ذات خط الانتاج الواحد او السلعة الواحدة ، بينما تحتاج الى جهود اكبر في حالة الشركات الكبرى حيث تتعدد فئات الجماهير التي تتعامل معها وتنشأ بالتالي علاقات متشابكة بين المنشأة من جهة وبين تلك الفئات المتعددة من الجماهير من جهة أخرى .

٤ - الجهود التي تبذلها المنشأة لدعم الاتصال واستمراره مع الفئات المختلفة من الجماهير وذلك بتحقيق الفعالية والكفاءة والقدرة على التأثير في تلك الاتصالات .

(1) Glenn Griswald Denny Griswald, op - cit, P, 15

٥ - التوقيت : ونعنى بـه توقيت الاتصـال حتى يكـون فعـالا ، والوقت الـلازم لجمـع وتحليـل المعـلومات الـواردة الى المنشـاة من الجمهـور واصـدار القـرارات المناسبة بمـا يتفق مـع هـذه المعلومات .

٦ - ضعف الذاكـرة : فالجمهـور قـد ينس حـدثا عرضيا سـواء لصـالح المنشـاة أو لغـير صالحها ، ولـكن من الصعب على الجمهـور ان ينس سلسلة من المعلومات المتتابعة عن المنشـاة لهـا اتجـاه واحـد سـواء كـان اتجاهـا ايجابيـا او سلبيا . وعلى ذلك فضعف الذاكـرة لدى الجمهـور احيـانا قـد تكـون ميـزة تستفيد منهـا بعض المنشآت طالمـا لم تمثـل خطـا مستمرا من نوعيـة معينـة من المعلومات .

ومن هـذا الاستعراض السـابق يمكن وضـع هـذه المعـادلة :
تصـور الجمهور عن المنشـاة = حقيقة المنشـاة + شـهرة انشـطة المنشـاة ÷ تنـوع الأعمـال × جهـود الاتصـال × الوقـت - ضـعف الذاكـــرة .

ويلاحـظ ان ما يؤكـد حقيقة المنشـاة من - الناحيـة التحليلية - ويظهـر فى شـكل العـوامل المـكونة للمعـادلة السـابقة امـام الجمهور يتسـمل مايلى :

١ - ادارة جيـــدة .

٢ - شعور صادق بالمسئولية الاجتماعية للمنشـاة تجـاه المواطن .

٣ - الحـرص على تقـديم منتجـات جيـدة .

٤ - الاهتمـام بتحقيق رضـا العميـل .

٥ - التجديد عموما .

٦ - الأخذ بما يمكن من التطورات التكنولوچية .

٧ - الاهتمام بأنشطة البحوث والتطوير .

٨ - دعم الأنشطة الثقافية فى الاتصالات .

٩ - تحقيق زيادة فى ربحية المنشأة .

١٠- تحقيق مكانة خاصة فى مجال الصناعة التى تعمل بها .

١١- المظهر الجيد للمنشأة والعاملين بها .

١٢- التعاون مع المنشآت المنافسة .

١٣- الصدق فى جميع التعاملات مع الغير .

١٤- تقديم افضل استثمار متاح للمساهمين او المستثمرين فى المنشأة .

١٥- تقديم افضل نوعية متاحة من الاعمال .

١٦- الاهتمام بمشكلات البيئة والسعى لحلها .

١٧- السعى الى مد نشاط المنشأة فى اكثر من دولة .

١٨- تنويع المنتجات التى تقدمها .

١٩- الاحتفاظ بسمعة جيدة فى السوق ولدى الجمهور .

٢٠- التمتع بمركز مالى قوى .

٢١ـ ان تنجح المنشأة فى ان تنال اهتماما اعلاميا كافيا .

٢٢ـ ان يسعى المنشأة لتصبح صاحبة اكبر عائد استثمارى فى الأجل الطويل .

٢٣ـ ان تعمل المنشأة باستمرار على أن تستفيد بحكمه من الامكانات المتاحة .

ونستعرض فيما يلى عددا من فئات الجمهور الذى تتعامل معه غالبية المنشآت :

أولا : جمهـــور العـــاملين

يقصـــد بجمهور العاملين جميـــع الأفـــراد المعينين فى المنشـــاة بشكل يدعـــم ولاء هـــؤلاء العاملين للمنشـــاة ، ويؤكد معنى التعـــاون الذى يجب انيـــه ، وبغـــض النظـــر عن طبيعـــة التخصص الذى يعملون فيـــه .

ولجمهور العاملين فى المنشـــاة اهميـــة خاصـــة بين ســـائر جماهير المنشـــاة فهـــم الأســـاس فى الاقتنـــاع بسياسات المنشـــاة واهدافهـــا ، وعليهـــم يقـــع العـــبء الاكبـــر فى انجاهها ، كمـــا انهـــم اصدق صـــورة عن المنشـــاة التى يعملون فيهـــا .

وتاتى اهميـــة تكـــوين علاقات ايجابية مع جمهـــور العاملين فى انـــه يدعـــم ولاء هـــؤلاء العاملين للمنشاة ، ويؤكـــد معنى التعـــاون الذى يجب ان يكـــون بين ادارة المنشـــاة والعاملين وما يتطلبه ذلك من وضـــع الحقائق امامهـــم والتركيـــز على العلاقات الانسانية وحـــل مشكلاتهم ، والعمـــل على مشاركتهم فى الادارة ، كمـــا أن من شـــأن هـــذه العلاقات الجيـــدة بين المنشـــاة والعاملين بهـــا التشجيع على بـــذل الجهـــد الجماعى للعاملين واطلاعهم على المعـــلومات اتى تخـــص الادارات الأخـــرى ، كمـــا تســـاعد العلاقة الجيـــدة مع العاملين على امـــداد العاملين بقواعـــد وتعليمـــات العمـــل بشـــكل مقبـــول للعاملين ، كمـــا يقـــوى هـــذه العـــلاقة قيـــام الادارة بتكريم قـــدامى العاملين والحصـــول على اكفـــا العناصر الجديدة ، وتشجيع العاملين على الابتـــكار والتجـــديد ، كمـــا انـــه من المفيـــد تشجيع الانشطة الرياضية والاجتماعية التى يمارسها العـــاملون ، وكذلك تشجيع

العاملين فى بعض الاقسام الانتاجية او فى مواقع العمل الميدانى على استخدام معدات الامن الصناعى لتحقيق الأمان لجميع العاملين اثناء العمل ، كما يجب ايجاد قناة اتصال جيدة بين الادارة والعاملين تمكن الادارة من تقييم اتجاهات هؤلاء العاملين(١) .

وتقوم العلاقات مع العاملين على اساس ان الفرد العامل فى المنشأة يمثل جزء من فريق الادارة بالمنشأة ووسيلة رئيسية لتنفيذ اهدافها ، وانه يجب الاستفادة من معلوماته بخصوص العمل ومساعدته فى تطوير عمله ، مع ضرورة وجود نظام رقابى فعال ومستمر يحقق العدالة فى منح الحوافز للعاملين الأكفاء .

المبادىء الرئيسية فى التعامل مع جمهور العاملين(١) :

١ — الحرص ان يكون التعامل مع جمهور العاملين فى اتجاهين بينهم وبين الادارة .

٢ — يجب على الادارة ان تشرك العاملين فى المعلومات ، وان تقنع هؤلاء العاملون بأن المعلومات التى يحصلون عليها بخصوص عملهم هى جزء من واجباتهم ومسئوليتهم وذلك بما يتناسب مع مستوى كل منهم .

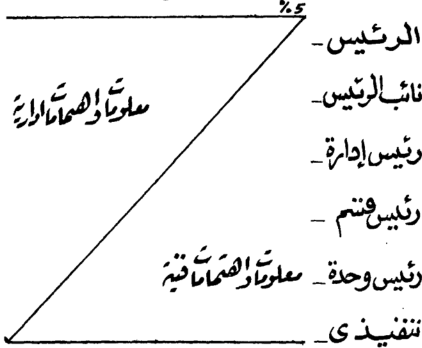
---

(1) Philip Lesly, op - cit, P, 118.

(1) ● Bertrand R. Canfiels & H. Frazier Moore, ap - cit. P, 217
● Philip Lenly, ap - cit, P, 108.
● Scott M, Cutlip & Allen H, Center, ap - cit, P. 224.

شـكل رقـــم (   )

مستوى المعلومات يجب ان يتناسب مع المستوى الادارى(٢)



٣ ـ حســن اختيــار وسيلة النشــر المناسبة فى توصيل المعلومات .

٤ ـ ان تعتمـد الاتصالات كلهـا على الحقــائق وليس على التمويه .

٥ ـ يجب الاهتمــام بتوقيت جمــع المعلومات وسرعــة الحصــول عليهــا .

٦ ـ ضـــرورة تكــرار الرســائل الموجهــة الى العاملين بصياغات مختلفــة للتــأكد من وصــول المعنى الى الأفــراد .

٧ ـ ان يخــاطب اى برنامج للعلاقات العــامة مع العاملين واحــدا أو اكثــر من الرغبــات التالية التى يفترض وجودها لــدى العاملين ويودون اشباعها خــلال وجودهــم وعملهــم فى المنشــأة :

---

(2) Rabert a. Ross, ap-cit, P, 134.

(أ) الرغبـة فى الانتمـاء : بحيث يفتخـر كـل من يعمـل فى المنشـأة بانتمـاءه اليهـا .

(ب) الرغبـة فى الانجـاز : وجعـل ذلك معيـار لاعتـزاز الفـرد بنفسـه وتكريمه من ادارة المنشـأة .

(جـ) الرغبة فى التمييـز : وذلك للسماح للعاملين بحريتهم الشخصية فى أطـار صالح العمـل وتشجيع ممارسـة الهوايات الخاصة .

(د) الرغبـة فى الامـان : من خـلال تشجيع برنامج العلاقات العامة مع العـاملين على اتبـاع الارشادات الصحية وتعليمات الامـن الصـناعى .

(هـ) الرغبـة فى الرقى : من خـلال اعطـاء فرصة لكل من العاملين للترقى الى المناصـب الاعـلى بحسـب ما يظهـره من مهارة واتقـان .

(و) الرغبـة فى الابتـكار : وذلك بتشـجيع أصـحاب الافـكار أو الاختراعات الجـديدة .

ويمـكن تحقيق هـذه المبـادىء الرئيسية فى التعـامل مع العاملين فى المنشـأة من خـلال برامـج العلاقات العـامة ترتكـز على ثلاثـة جوانب رئيسـية هى(١) :

اولا ـ الحوافـز : يجب ان يتضمن برنامج العلاقات العـامة مـع العـاملين تقـديم حوافـز ملموسة لهـم ، ولا يقصـد بذلك الحوافـز المـادية فقـط بـل يتعـلق ذلك ايضـا بالأمـان من حيث الاستمرار فى

العمل وامتلاك فرصة الترقية فيه ، **وينبغي ملاحظة انه لا توجد طريقة مثلى تمثل افضل طريقة لتقديم حوافز للعاملين بل يرجع تصميم كل طريقة الى ظروف المنشأة .**

ثانيا — المعلومات : يجب امداد جميع العاملين بمعلومات اساسية بشأن أهداف المنشأة فى كل فترة من الفترات ، واعلامهم بالحقائق عن المنشأة وعن حقيقة المشكلات أو المواقف التى تواجهها ، ويستحسن ان تكون معظم تلك المعلومات مكتوبة حتى تكون متاحة لجميع العاملين فى كل مستوى ادارى وبما يناسب هذا المستوى الادارى على النحو السابق ذكره .

ويلزم ان تكون هذه المعلومات محددة بدقة كلما اقتض الأمر ذلك كأن تدعم تلك البيانات بالنسب المحددة او الارقام وليس مجرد كلاما وصفيا ، فلا يكفى القول بأن الهدف هو زيادة الانتاج بل يجب تحديد هذه النسبة .

ثالثا — الاشراف : يجب ان تكون خطوط الاتصال مع المرؤوسين مفتوحة دائما ويلزم على المشرفين تلقى ملاحظات المرؤوسين بخصوص العمل ونقلها للادارة بذمانة وذلك حتى يستفاد من تلك الملاحظات ، وفى نفس الوقت فان تلقى المشرفين لهذه الملاحظات تعد حافزا للعاملين فى حد ذاته .

ان كل مشرف عليه دور فى بناء العلاقات العامة مع العاملين فى دائرة اشرافه ، وهذا الدور الذى يؤديه مع مرؤوسيه امر اساس لانجاح برامج العلاقات العامة ع المرؤوسين ؛ بالاضافة الى أن هذا الدور يكمل فهم هؤلاء المرؤوسين لسياسات وأهداف المنشأة .

وســائل دعــم العلاقات مع العــاملين :

(أ) الاجــراءات الشــفوية :

الاتصالات الشفوية هى الأكثــر شيوعا فى العلاقات مع العاملين ، ويفضــل العاملون هــذا النــوع من الاتصالات مع ادارة المنشــأة لأنهــا تتيــح لهــم التعــرف على تفاصيل الموضوع الذين يتحدثون عنــه من خلال توجيههم الأسئلة الى ممثــلى الادارة . بيــد ان تلك الاتصالات الشفوية لا تلقى نفــس أهميــة الاتصالات المكتوبة ، لأن الاتصالات من النــوع الأول غــير مثبتــة وغــير محــددة ، ويمكن أن يســاء فهــم معناها من قبــل بعــض العاملين وبالتــالى يكــون رد الفعــل ازاءهــا سلبيا :

واهــم تلك الاجراءات :

١ ــ وضــع نظم للموضوعات العــامة Public - address بحيث يمكن توصيل هذه المعلومات وبسرعة الى من يريد الاطلاع عليها من العاملين بدون طلب تلك الموضوعات من العاملين الذين يحتفظون بتلك الموضوعات بحــكم وظائفهم وتسمى هــذه النظــم ، وقــد تقتضى هــذه النظــم أستخدام اجهزة تكنولوجية معينــة .

٢ ــ نظــم المعــلومات التليفونية
Telephone information Systems

حيث تعــطى للعــاملين المعلومات عن شــئون المنشــأة واعمالها عــلى خطــوط تليفونية داخليــة تتحــكم فيهــا الادارة العليــا وتغيير المعلومات وتجــدد دائمــــا .

---

(1) Bertrand R. Confield & H. Frazier moore, op - cit, P, 217
Open houses for employees and their families

٣ ــ مقــابلات الادارة والعــاملين
Meeting of management and employees

وذلك لاتاحــة الفرصــة للعاملين لمواجهة الادارة العليــا للمنشأة للتعــرف على السياسات الجــديدة للمنشــأة وطــرق الانتــاج والمشكلات الداخلية ، وقــد تكــون تلك المقــابلات مع مجموعات معينــة من العاملين حتى يمكن تطبيق هــذه الطريقة من الناحيــة العملية بحســب طبيعة الموضوع محــل المناقشــة .

٤ ــ الدوائــر التليفزيونية المغلقــة
Internal television Programs

حيث يمــكن تنفيــذ هــذه الدوائر والنظــم فى المنشــآت الكبــيرة المقتــدرة ماليــا ، ويمكن أن تقتصــر هــذه الدوائــر التليفزيونية عــلى بعض المستويات الادارية أو الوظــائف ذات الطبيعة الخاصة ، ويمكن ان يتــم توصيل بعض خــطط الادارة العليــا والأخبــار الهــامة المــراد توصيلها .

٥ ــ سياسة الابــواب المفتوحة للعاملين وأسرهم :
Open house for employees and their Families

فهــذه السياســة يمكن ان تــزود العاملين ببعض المعلومات عن المنتجــات والتسهيلات والخدمات المتــاحة لهــم ولأسرهم مثــل الخدمات الصــحية والاجتماعية والترفيهية وبعض التسهيلات المــالية وغيرهــا وذلك لتقوية روح الانتمــاء لــدى العــاملين .

٦ ـ تنظيم زيارات كبار المسئولين الى الأقسام الادارية
Visits by major excutives to departments

ان مثل هذه الزيارات سوف تحقق للعلاقات العامة بين أدارة المنشأة والعاملين ان تصبح فى اتجاهين بالفعل ويحس العاملون بالفعل بأن هناك اهتماما بهم من أدارة المنشأة .

(ب) الاجراءات المكتوبة :

تشمل هذه الاجراءات النشرات الدورية وغير الدورية ولائحة الجزاءات وكوادر الأجور ونظم الحوافز والعلاوات وشروط الترقية الى الوظائف المختلفة والخطابات الشخصية . وغير ذلك من اجراءات مكتوبة .

وكل من الاجراءات الشفوية والمكتوبة تكمل احداهما الاخرى بحيث لا يمكن الاستغناء عن احدهما بالآخر .

ثانيا : جمهـــور المســـاهمين

المساهمون هـم المولون الأساسيون للمنشـأة ، ومن حقهم الاطمئنان على ان استثماراتهم قـد وضعت فى ايـدى امينـة ، وانهـا سـوف تـدر عليهـم عـائدا مرضيا بفضـل كفـاءة الادارة ، حيث يقتضى نظام الشركات المساهمة التى انتشرت فى قطـاع الأعمـال بأن تنفصـل الادارة عن ملكية المنشـأة ، واصـبح المساهمون يعهدون بادارة اموالهم الى المجموعة من المديرين الذين يثقـون فى قدراتهم ، ومع ذلك فهـم يراجعون انجازات الادارة من خـلال متابعة تقـرير مراقب الحسابات وابـداء وجهـات نظرهم خلال اجتماعات الجمعية العمومية للمنشـأة ، بـل ان القانون قـد منحهم الحق فى طـلب عقـد جلسـة خاصـة لهـذه الجمعية اذا ما راى المساهمون ان الظـروف تستدعى ذلك .

ويمكن للمساهمين ان يطالبوا بالاطـلاع بانفسهم على سـير العمـل بالمنشـأة او ان يراجعـوا بعض الأعمـال والسجلات فى اى وقت يريدون .

لذلك فـان على ادارة العلاقات العـامة أن تعمـل باستمرار على دعـم العـلاقة مـع هـذه الفئـة من جماهير المنشـأة من خـلال :

١ ــ تنظيـم زيارات ميدانية للمنشـأة من عـدد من المساهمين خاصـة فى الأوقـات التى قـد تثـار فيهـا بعض الآراء أو الشائعات حـول بعض الانجـازات وذلك للتاكيد على وجهـات نظـر المنشـأة ميدانيا .

٢ ـ اقامة جسور دائمة بين ادارة المنشأة والمساهمين من خلال ارسال تقارير دورية اليهم عن سير العمل بالمنشأة ، وكذلك تقارير عن اى احداث او انجازات هامة أو غير عادية استطاعت المنشأة تحقيقها لطمأنة المساهمين حول حسن سير العمل بالمنشأة .

كما يمكن تنظيم ندوات او مقابلات بين وفود من المساهمين وبين المسئولين المختصين فى المنشأة ويمكن ان ينظم جدول لهذه الندوات والمقابلات بواسطة المسئولين فى العلاقات العامة حتى يمكن تحقيق الفهم المشترك بين المساهمين وادارة المنشأة ، ويمكن أن تضم هذه الترتيبات اطلاعهم على الصور والبيانات والاحصاءات بشأن معدل الانتاج ومعدلات الربحية والتكاليف التى تتحملها المنشأة وتطور تلك التكاليف فى الفترة السابقة وهكذا .

وتخص بعض المنشآت مساهميها بمجلة متخصصة بأخبارهم والمعلومات التى تهمهم وتوزعها عليهم دوريا وبالتالى تضمن تفاعلهم الدائم مع المنشأة .

٧ ـ تشجيع المشرفين المباشرين على خلق تعاون بينهم وبين المرؤوسين عن طريق تدريبهم على برامج العلاقات العامة .

٨ ـ يجب ان تتساوى مسئولية كل فرد فى التنظيم مع السلطة وأن يكون العاملون على علم بكل منهما .

٩ ـ الاعتراف بقيمة النواحى الانسانية فى مجال العمل مع التأكيد على المساواة بين الافراد والعدالة بينهم فى المعاملة .

١٠ ـ تبنى مبـدأ الأجـر المتساوى للأعمـال المتشابهة عـلى جميـع مستويات العـاملين بالمنشـأة .

شـكل رقـم (   )

وسـائل تحقيق الاتصال المتبادل بين ادارة المنشـأة والعـاملين(١)

وسائل التعـرف على آراء العاملين ↓		وسـائل توصيل آراء الادارة ↓
النـدوات المفتوحة		اللوحات الارشادية
المقابلات الشخصية		النشرات الدورية وغير الدوريـة
بحوث الراى العام لجمهور العاملين		مجـلة المنشـأة House Journal
المشـرف المبـاشر		دليـل المنشـأة
الشكاوى والاقتراحات	خلق تفـاهم متبادل → ورضـا ← عـن المنشـأة	التليفـون
المشاركة فى الادارة		الاذاعـة الداخلية
العلاقات غير الرسمية مـع المشـرف		الافـلام الفنيـة والتسجيلية
المؤتمـرات		الرسائل الشخصية
الزيارات الميدانيـة اثنـاء العمـل		الـرد على شكاوى واقترحات العاملين

(1) Ertrend R. Comfield & H. Frazier moore, op - cit, P,P, 222 - 224.

ان العلاقات العـامة الجيـدة مع جمهـور العاملين لابـد ان تكـون ايجابية فى طبيعتهـا وان يحـس العاملون بـروح الـود والمسـاعدة من المنشـأة التى يقومون بخدمتهـا .

ولا تتفق مع ايجابية العلاقـة بين العـاملين الادارة مجـرد التـزام ادارة المنشأة بالشروط القانونية التى حددت فى قـوانين العاملين بالدولة . لابـد ان تلك الشـروط القانونية تمثـل الحـد الأدنى الذى لا يحقق المستوى المطـلوب من قبـل العلاقات العـامة لدعـم العـلاة مع جمهور العاملين .

ان مجـرد التـزام العلاقات العـامة بالحـد الأدنى من التعـاملات مع جمهـور العاملين لا يقيـم علاقـة طيبـة مع هـذا الجمهـور عـلى الاطـــلاق .

ثالثـا : جمهـــور المـــوردين

تحـرص معظـم المنشآت بكـافة انواعهـا على تلبيـة احتياجاتها من الخـامات والادارات والمنتجات اللازمة للانتـاج أو لتقـديم الخدمات او لتسـيير النشـاط من افضـل الانـواع .

وتلجـأ بعض المنشآت كـل فتـرة الى اعـداد قائمـة منتقـاة من افضـل الموردين وتقتصر تعاملاتها مع هـؤلاء الموردين الممتازين ، ويتراوح عـدد هـؤلاء الموردين المختارين فى هـذه القائمة (تسمى سجل الموردين) بين عـدد اصابع اليـد الواحـدة وبين فئـات الموردين يمس حجـم المنشاة ونوعيـة منتجاتهـا ومـدى تنوعهـا .

ويرجـع هـذا الاهتمـام الذى توليه المنشـاة لجمهـور الموردين الى انهـم لا يقومون بمجـرد عمليـة بيـع المـواد او المعـدات للمنشاة بـل هـم يقومون بـدور أبعـد اثـرا من ذلك بكثـير ، حيث أنهـم بخبرتهم الكبـيرة ينتقـون ما يناسـب المنشـاة من مهمـات ومشتريات من حيث المواصفات الفنيـة والسـعر والنـوع الذى تستخدمه المنشـاة من آلات والعمليـات الفنيـة التى تجـرى على هـذه المشتريات داخـل المنشـاة ، وبالتـالى فـان المـورد يقـوم بخبرته واخلاصه بتقـديم خدمات كبـيرة للمنشـاة بشـان انتقـاء ما يناسبها تفصيلا من المشتريات .

ولا يعنى ذلك ان المـورد هـو الذى يختـار للمنشـاة احتياجاتها من الاصناف ولكن المقصـود من ذلك ان المـورد عندما يتلقى امـر التوريد من

المنشـــأة بتوريد كميـــة من مـــادة معينـــة بمواصفات فنيـــة معينـــة وبسعر محـــدد فـــانه يتـــولى ترجمـــة ما يعنيـــه ذلك من واقـــع خبرته بالأصناف وبظـــروف المنشـــأة معـــا .

مثـــال ذلك اذا اصـــدرت ادارة المشتريات بالمنشـــأة أمـــر توريـــد لاحـــد الموردين بتوريد ٤ طـــن حـــديد تسليح لا يقـــل الطـــول عن ٤ أمتار فـــانه من واقـــع خبـــرته قـــد يقـــرر أن يرســـل اكبـــر الأطـــوال موجودة لديـــه فى المخـــازن الى تلك المنشـــأة لعلمـــه بأن نـــوع العملية التى يقوم بهـــا هـــذه المنشـــأة قـــد يحتـــاج فى بعض المواقف الى اطـــوال اكثـــر من اربعـــة امتـــار ، كمـــا أن اخلاصه وأمانته تجعـــله يرسل حـــديد التسليح من النوعية التى يلحقهـــا الصـــدأ بعـــد ، وذلك لعـــدم التأثـــير فى الـــوزن وهـــكذا .

ان انشـــاء تلك العلاقات الجيـــدة مع الموردين من شأنها ان تجنى مكاسب عـــديدة للمنشـــأة وخاصـــة فى الأوقـــات التى تنـــدر فيهـــا بعض الأصناف او يرتفـــع سعرها فجـــأة وبشـــكل حـــاد : فالمـــورد ســـوف يفضـــل فى مثـــل تلك المواقف المنشـــآت التى تحســـن التعـــامل معـــه الأوقات التى كانت فيهـــا الســـيادة للمشترين .

وتـــزداد اهميـــة جمهـــور الموردين للمنشـــأة اذا علمنـــا ان نســـبة المشتريات المختلفـــة تمثـــل نســـبة كبـــيرة من التكاليف الاجمالية للمنشـــأة وهى تحتـــاج الى الاحتفـــاظ بنســـب سيولة عاليـــة .

اهـــداف العلاقات مع المـــوردين :

يمكن اختصـــار الأهـــداف التى تضعها ادارة العلاقات العـــامة فى

تعاملها ــ باسم ــ المنشأة ــ مع الموردين فيما يلى(١) :

١ ــ تكوين علاقة جيدة بكافة الصور بين الموردين والمنشأة .

٢ ــ التشجيع على تعاون الادارات المختصة فى المنشأة مع الموردين لتحسين طرقهم فى الانتاج ، وبالتالى تخفيض معدلات الارتجاع . وبالتالى يكون تعامل المنشأة مع المورد كشريك متعاون لحل المشكلات الفنية التى تؤثر على كل منهما .

٣ ــ تأسيس علاقات صداقة وود مع ممثلى المترددين على المنشأة بناء على اسس من العدالة والمساواة بين الموردين .

٤ ــ دراسة الاقتراحات التى ترد من رجال البيع ورجال الشراء والمسئولين عن التسلم والفحص وغيرها من الادارات بشأن طرق تحسين التفاهم بين الموردين والمنشأة .

وسائل دعم العلاقات مع الموردين :

هناك العديد من الاجراءات التى يمكن أن تبادر اليها ادارة العلاقات العامة بالتعاون مع الادارات الاخرى بالمنشأة لتنشيط وتحسين العلاقة مع الموردين ، ويمكن التمييز فى هذا المجال بين الاجراءات الشفوية التى تكون غالبا تتسم بالسرعة فى التنفيذ ؛ والاجراءات المكتوبة وهى تستخدم لتاكيد بعض المعلومات ذات الاهمية الخاصة .

(أ) الاجراءات الشفوية وتشمل تنظيم اجراء المقابلات مع

---

(1) Colin Coulson Thomas, op - cit, P. 262.

ممثلى الموردين مع الادارات المختصة كالشراء والانتاج والفحص والتسليم وغيرها بما يناسب مقتضيات العمل فى المنشأة ويحافظ فى ذات الوقت على وقت وكرامة ممثل المورد ، وبنفس الطريقة يتم تنظيم مقابلات بين الموردين انفسهم وبين كبار المسئولين بالمنشأة للاتفاق على الأمور الأساسية او بحث مشكلات تحتاج الى اتخاذ قرار مشترك من الطرفين ، كما تنظم العلاقات العامة زيارات للمسئولين بالشركة الى مصانع وادارات الموردين لدعم العلاقات معهم ، بالاضافة الى ذلك فان ادارة العلاقات العامة تنسق المقابلات التلقائية السريعة بين ممثلى الموردين والمسئولين ببعض الادارات وفق سياسة الباب المفتوح التى يجب اتباعها بشكل منظم ، ويجب تجنب اللجوء الى المنازعات القضائية مع الموردين ما امكن ذلك للحفاظ على سمعة المنشأة لدى جمهور الموردين عموما ، واخيرا يجب ان تسىء المنشأة استخدام الحق المنصوص عليه فى غالبية التعاملات ومؤداه ان المنشأة لها الحق فى قبول او رفض اى تعامل دون ابداء الأسباب .

(ب) الاجراءات المكتوبة تشمل تلك الاجراءات ارسال التقارير الدورية بشأن تطور اعمال المنشأة وبرامجها الى الموردين واحيانا تقوم بعض المنشآت بتخصيص مجلة دورية تسمى مجلة الموردين ترسلها مجانا الى الموردين المسجلين لديها فى سجل الموردين ، تلقى ملاحظات الموردين بشأن بعض التعاملات او المشكلات الطارئة الى الجهة المختصة بالمنشأة ، كما يمكن لادارة العلاقات العامة أن تنشر

بعض الأخبــار التوضيحية لجمهــور الموردين من خــلال الصحافة المهنيــة والتى تصــل الى هــؤلاء الموردين اذا كان عددهــم كبــيرا نســبيا ، او مراسلة هــؤلاء المــوردين بالبريد المبــاشر فى حــالة ماكــان عددهم قليلا ، المهــم ان يكونوا دائمــا على عــلم بــكل التطورات فى الســوق .

والخلاصــة ان العلاقات الجيــدة مع المــوردين تتمثل فى ايجــاد علاقــة تعــاون مع افضــل المــوردين وعــدم النظــر الى المــورد باعتباره مجــرد منفــذ لأوامــر المنشــأة وانــه فى موقف ضعف على الدوام .

رابعـا : جمهـــور العمـــلاء

وهـؤلاء العمـلاء قـد يكونوا من المستهلكين للسـلع او من المشترين للسـلع الصناعية التى تنتجهـا المنشـاة ، وبرغـم الفـرق فى مسـتوى الوعى بين الفئتين من العمـلاء الا انـه يجـب الا تفـرق المنشـاة فى درجة الاهتمـام بهمـا .

فالمستهلك فى الغـالب لديـه قـدر متواضع من المعلومات الفنيـة عن السلعة واسلوب تشغيلها وصيانتها او حـتى كيفيـة الاستفادة منهـا بالطريقة المثـلى ، بينمـا المشـترى الصناعى يكـون فى الغـالب من رجال الاعمـال وبالتـالى فهـو يعـرف الكثـير عمـا يريـد شراءه من سـلع .

ومهمـا يـكن الامـر فـان العنـاية بالعمـلاء هى فى الاصـل من اختصـاص ادارة البيـع او ادارة الاعـلان ، ولكن غالبيـة المنشـآت الحديثـة افـردت قسـما من اقسـام ادارة العلاقات العـامة بهـا لتزويد العمـلاء بمزيـد من الرعـاية بالتنسيق مع الادارات الاخـرى المختصة ، ومن ثم فقـد اصـبحت وظيفة العلاقات العـامة ان تزيد من فاعلية الانشطة التى تؤديهـا الادارات الاخـرى فى تعاملها مع الجمهـور ، لذلك فـان العلاقات العـامة تهتـم بالنقـاط التاليـة(١) :

١ - الانشطة والجهـود التى تجعـل جمهـور العمـلاء يكتسب اتجاهات ايجابية نحـو المنشاة (حتى ولو لم تكن انشطة او جهود تسويقية) .

---

(1) Jahn E. Marston, op - cit, P. 196.

٢ – القدر من المعرفة الذى حصله العملاء عن السلعة .

٣ – تقديم الاقتراحات التى تشير اليها نتائج بحوث الراى العام وتفيد فى مجال التسويق مثل اقتراح دخول قطاع جديد من السوق (وهو قطاع المدارس مثلا) .

٤ – الاستماع الى راى العميل فى اطار بحوث اشمل للراى العام عن المنشأة وبالتالى يكون الراى اكثر واقعية .

ويتضح مما سبق انه لا يوجد تداخل بين الجهود التى تبذلها ادارة العلاقات العامة لدعم العلاقات مع العملاء وبين جهود الادارات البيعية الاخرى بالمنشأة ، بل هى جهود متكاملة فى الحقيقة .

وفى هذا المجال يتم التفرقة بين اسلوبان من أساليب دعم العلاقات مع الموردين(٢) :

(أ) الاجراءات الشفوية : تتمثل فى الاتصالات الشفهية التى تتم بين العملاء وبين اى فرد من العاملين بالمنشأة حيث يمكن التعرف من خلال الحوار على راى العميل فى المنشأة وفى منتجاتها ، كما أن العاملون يمكنهم شرح بعض نقاط الغموض او الخلاف من وجهة نظر المنشأة ، الا ان الامر يقتضى تدريب وتشجيع العاملين على ادائهم لهذا الدور التطوعى وابلاغ الادارة به اولا باول ، كما يمكن لقسم العلاقات مع العملاء بادارة العلاقات العامة أن تنظم زيارات لمجموعات

---

(2) Bertrand R. Canfield & H. Frazier Moore, op - cit, P. 339.

من هؤلاء العملاء الى مقر المنشأة ومصانعها للتعرف على أسلوب وحجم الانتاج ، ويمكن الاهتمام ببعض طوائف العملاء بشكل خاص مثل ربات البيوت والطلبة ، والمدرسين ورجال الأعمال وغيرهم من الطوائف ذات التأثير فى قرارات الشراء .

(ب) الاجراءات المكتوبة . وتشمل الاتصال الرسمى بالجمعيات والنوادى النسائية وجمعيات حماية المستهلك لاطلاعها اولا بأول على تطور اعمال المنشأة ونوعية الانتاج الذى تتعامل فيه ، كما ان بعض المنشآت تخصص مجلة توزع مجانا على كبار العملاء تحوى كثير من المعلومات عن المنشأة والمنتجات والأسعار وطريقة الصنع ومزايا التعامل مع المنشأة وغير ذلك من المعلومات المفيدة للعميل ؛ كما تشمل هذه الاجراءات المكتوبة تلقى شكاوى العملاء ودراستها واتخاذ اللازم نحوها ، ومتابعة ما يكتب او ينشر حول نشاطات المنشأة فى جمال البيع الى العملاء ، واخيراً فان العلاقات العامة تتولى تسجيل وتحليل ما تسفر عنه نتائج بحوث الراى العام لجمهور العملاء واخذها فى الاعتبار تعديل سياسات البيع .

بالاضافة الى الاجراءات السابقة فان ادارة العلاقات العامة تسهم فى تنظيم اللقاءات الرسمية والمؤتمرات التى تعقد بين المسئولين المختصين بالمنشأة ، وبين بعض فئات العملاء ، كما انها تسهم فى تنظيم المعارض المختلفة التى يتردد عليها العملاء سواء كانت تلك المعارض مؤقتة او دائمة وسواء كانت تقوم ببيع بعض المنتجات او لا تقوم بذلك .

خامسا : جمهـــور الموزعـــون

يعتبـر موزعـا بالنسبة للمنشـأة كـل من يسـهم بجهـده فى توصيل منتجـات وخـدمات المنشـأة الى العمـلاء بمـا فى ذلك تجـار الجمـلة والتجـزئة ومندوبى البيـع فكل هـؤلاء يمثلون حلقـة وصـل بين المنشـأة وعملائها ومن ثم فلهـم دور كبـير فى تقـديم المنتجـات بالشـكل المقبول من العميـل وتزويـده بالخدمات المختلفة وفـق الاتفـاق المبـرم بينهـم وبين المنشـأة ، وان ينقـلوا فـورا لادارة المنشأة ايـة معلومات بخصوص راى المستهلك فى النوعيـات المختلفة من المنتجـات ، و اى تحـول حـدث ان يمكن التنبـؤ بحدوثه فى اتجاهات العمـلاء تجـاه السـلعة او المنشأة . والأصـل ان عـلاقة الموزعين تكـون مبـاشرة مع ادارة البيـع باعتبارها الادارة المختصـة بطبيعة عمـل الموزعـين الا ان العـديد من المنشـآت تخصـص اقسـاما لشـئون الموزعين داخـل ادارة العلاقات العـامة بهـا خاصـة اذا كـان عـدد هـؤلاء الموزعـين كبـيرا ويعملون فى مسـاحة

وتسعى ادارة العلاقات العامة الى تحسين العلاقات مع الموزعين من خلال :

١ - اقتراح نواحى التوعية والتدريب اللازمين للعاملين بادارة البيع للتعامل مع الموزعين باعتبار ان وظائف البيع لا تقتصر على مجرد الأعمال التجارية المادية البحتة ، واتاحة الفرصة لتأثير العلاقات الانسانية لكسب ثقة الموزعين وحل اشكلات الادارية التى تواجه بعضهم خاصة فيما يتعلق بظروف ووسائل الانتقال والاقامة ، حتى يمكن توقع أن يبذل الموزع أقصى جهده فى أعمال التوزيع .

٢ - الترحيب بأية اقتراحات او شكاوى او تقارير يرسل بها الموزعون بخصوص العلاقة بينهم وبين المنشأة ، على أن يتم الالتزام بالجدية اللازمة فى بحث كل هذه الموضوعات واتخاذ القرار المناسب حيالها دون التهوين من شأنها ، ويمكن مناقشة الموزعين فى بعض الأفكار التى يطرحوها للوصول الى القرارات الانسب لجميع الأطراف .

٣ - المساعدة فى اختيار الموزعين الجدد لأن هؤلاء الموزعين يعبرون عن المنشأة وهم سفراؤها لدى العميل ويلزم ان يتصفون بالخبرة وحسن التصرف والأمانة فى التعامل لذلك يمكن لادارة العلاقات العامة - من واقع الخبرة - وضع المواصفات والمعايير الواجب توافرها فى الموزعين الجدد من كافة الوجوه .

٤ - مساعدة الموزعين على الظهور بالمظهر اللائق والقدرة المالية المناسبة اذا حدثت لبعضهم اية متاعب مالية وهذا يحقق مصلحة المنشأة فى المقام الاول ، كما انه يربى قدرا كبيرا من

روح الولاء الموزع تجاه المنشأة ، وتكون هذه المساعدة اكثر اهمية لأولئك الموزعين الذين مضى زمن طويل فى التعامل معهم اظهروا خلاله اخلاصا وخبرة ، وان الضائقة المالية التى يمر بها الموزع تمثل موقفا طارئا سيعود بعده الى التوازن والانطلاق .

٥ — السماح بهامش ربح معقول للموزع يتناسب مع ظروف السوق ونوعية السلعة ومدى سهولة تصريفها ويتناسب ايضا مع ما يدفعه له فى السلع المماثلة ، بالاضافة الى ضرورة مراعاة حالة الموزع من حيث العسر او اليسر المالى عند مطالبته بالمستحق عليه بما لا يخل بحقوق المنشأة الحيوية تجاهه .

٦ — تقديم تسهيلات فنية ومالية الى الموزعين الذين ثبت مستوى كفاءتهم : مثل توصيل المنتجات الى مخازنهم مباشرة مجانا او بأجر زهيد ، او تزويدهم بأحوال السوق التى تم التوصل اليها بواسطة ابحاث السوق وبحوث الراى العام ، او ابلاغهم بما يسمل المنشأة بأسعار تحويل العملات فى البورصات العالمية ، والاسعار العالمية من بعض السلع او الخامات ، والاشارة الى اسم وعنوان بعض الموزعين المتازين فى اعلانات المنشأة عن بعض منتجاتها .

ومهما يكن مستوى علاقة المنشأة بالموزعين المتعاملين معها فانه يلزم ان تتم عملية انتقاء دورية لهم بحيث يمكن ابدال او اضافة موزعين جدد ذوى كفاءة الى القائمة التى تعرف باسم « سجل الموزعين » اسوة « بسجل الموردين » .

كما انه يجب على المنشأة ان ترصد اى تغير فى اتجاهات

بعض الموزعين وتحليل اسباب هـذا التغـير ومعنـاه وتاثيراتها المحتملة .

ويفضـل ان تفتتـح المنشـأة معـارض دائمـة فى بعض الأماكن من السـوق وذلك بغـرض الاحسـاس بأى تغـيرات فى أذواق أو رغبـات العمـلاء قـد لا يقوم الموزعون بنقلها الى المنشـأة خاصـة اذا كـانوا يتعاملون فى منتجـات منافسة حتى تقصـر المنشـأة مصـادر معلوماتها عن السـوق على المـوزع فقـط ، وباختصـار يجـب الا (تبيـع المنشـاة السـوق للموزعين) بأن تصـم اذنهـا عن أيـة معلومات عن اتجاهـات السـوق واحـواله الحـالية والمتوقعة من مصـدر آخـر غـير مصـدر المـوزع .

وسـائل الاتصـال بالموزعـين :

تشـتمل تلك الوسـائل عـلى :

(أ) وسـائل شفوية : من خـلال الاتصـال الشخصى فى مقـابلة شخصية أو المحـادثات التليفونية وبالتـالى يجب اتبـاع سياسة البـاب المفتـوح مع جمهـور الموزعـين لتمكينهم من الابلاغ عن افكارهم ومعلوماتهم للمنشـاة فى الوقت الذى يريدون دون عـوائق .

(ب) وسـائل مكتوبة مثـل تخصيص بعض المنشـآت لمجـلة توزع على الموزعين المسجلين لدى المنشـأة تحـوى المنتجات المتـاحة لـدى المنشـأة وسياسـات الانتـاج والتوزيـع المتوقعة فى المستقبل وغـير ذلك من المعلومات ، وتشـمل هـذه الوسـائل ايضـا المراسلات التى تتـم بين

المنشـــاة والمـــوزع لابلاغه ببعض الجوانب العاجلة التى تـــم تعديلها مثـــل اســـعار بعض المنتجات أو الغـــاء بعض الأصناف حتى لا يفاجـــأ بمثـــل هـــذه المواقف .

كمـــا يمـــكن للمنشـــاة المشـــاركة فى المعارض التى تقـــام لرجـــال الأعمـــال « والموزعين بوجـــه خـــاص » وذلك للتعريف بأنشـــطة المنشـــاة ومنتجاتهـــا .

سادسا : جمهـور الأفـراد المقيمين بجـوار المنشـأة

يجب ان يكون هنـاك دورا للعلاقات العـامة فى المنشـأة فى الاهتمام وتنميـة المجتمـع المحـلى الذى يحيـط بهـا والعمـل على انشـاء علاقات تبادليـة معـه بحيث يعـطى ذلك كلـه انطبـاعا طيبـا لـدى « الجمهـور » المحيـط بانشـأة .

وفى سـبيل تحقيق هـذه الغـاية تقـوم انشـأة فى الغالب بعمـل استقصاءات لقيـاس الراى العـام بالمنطقـة المحيطة بهـا ودراسـة كيفية تنميـة مـوارد وقـدرات القاطنين فى محيـط المنشـأة بمـا يناسب ظروفهم المعيشـية .

وفى هـذا المجـال تستطيع المنشـأة ان تقـدم الخـدمات التاليـة لمجتمـع المحـلى الذى تتواجـد فيـه(١) :

١ ـ المساهمة فى تقديم بعض الخدمات الاجتماعية والثقافية والصحية سـواء بطـريق مبـاشر عن طـريق انشـاء دور العـلاج او مؤسسات الترويـح والتثقيف ، او اقـامة مراكـز داخليـة للعـلاج والثقافة والرعاية الاجتماعية ، أو المسـاهمة فى تقـديم خدمـات غـير مبـاشرة باصـدار النشـرات والدوريات التى تعنى بتبصـير الجمـاهير بأساليب الوقـاية

---

(١) محمد طلعت عيسى · مرجع سبق ذكره « بتصرف » ص ١٤٩ ـ ١٥٠

والعلاج وطرق استغلال أوقات الفراغ . والمشاركة فى جهد وحماية البيئة المحيطة بالمنشأة .

٢ — المساهمة فى تحسين المرافق العامة بالتعاون مع الهيئات الحكومية : مثل الانفاق على رصف أو اعادة رصف أو تجميل الطرق المؤدية الى مقر المنشأة ، كما يمكن التعاون مع المنشأة الأخرى — كالأندية ودور السينما والمسرح والمكتبات — فى نشر الوعى بين أفراد المجتمع من خلال امداد هذه الجهات ببعض المواد الاعلامية عن نشاط المنشأة ولكن فى شكل مفيد وجذاب لجماهير المنطقة الكائنة بها المنشأة .

٣ — اقامة معارض دائمة ودورية فى المنطقة المحيطة بالمنشأة لبيان نشاط المنشأة والخدمات التى تقدمها للمنطقة وبالذات العمالة التى تستوعبها المنشأة وعدد المصانع أو الشركات الكائنة فى نفس المنطقة الجغرافية والتى تتعامل معها المنشأة ؛ بالاضافة الى بيان أهم مشروعات الخدمات العامة التى شاركت فيها المنشأة لصالح المقيمين بالمنطقة وغير ذلك من الجوانب التى تعبر عما تعطيه المنشأة للبيئة المحلية .

٤ — التشجيع على قيام الهيئات والأفراد فى المنطقة المحلية بزيارة المنشأة وذلك بغرض اطلاع اكبر عدد من القاطنين بالمنطقة على انشطة المنشأة ومدى اهتمامها بمصالح جماهيرها المختلفة ، بالاضافة الى مد الباحثين والمهتمين بالشئون الاقتصادية والاجتماعية بالمعلومات اللازمة لانجاز أبحاثهم .

٥ — استخدام وسائل الاعلام والنشر والمحلية فى صالح المنشأة وفى تعريف سكان المنطقة المحيطة بأنشطة المنشأة . فيمكن مثلا استخدام دور السينما بالمنطقة أو الاذاعة المحلية فى تنفيذ خطة العلاقات العامة بالمنطقة ، كما أن على المنشأة دور كبير فى تشجيع دور العلم والادارس والمعاهد والكليات التى تقع فى الدائرة الجغرافية لتلك المنشأة .

وفى المقابل فان المنشأة يمكنها الاستفادة من الخدمات المتاحة فى المنطقة المحيطة بها من خلال :

١ — التعاون مع الهيئات المختلفة « ثقافية — صحية — تعليمية — رياضية وغيرها » من أجل تنسيق الخدمات فى المنطقة وافضل وسيلة يمكن بها للمنشأة تقديم خدماتها للمنطقة المحلية .

٢ — التعرف على الدور الذى تؤديه المرافق العامة والخدمات التى تقوم بها فى المجتمع المحلى للاستفادة بهذه الخدمات بصورة تمكن المؤسسة من تأدية دورها الانتاجى فى احسن الظروف .

٣ — اعتبار المنطقة المحيطة بالمنشأة بمثابة عينة للمجتمع وبالتالى يمكن جمع المعلومات عن خصائص هذا المجتمع حتى يمكن مراجعة النتائج المتحصل عليها فى بحوث الراى العام التى قد تجرى على الأفراد المقيمين فى المنطقة .

٤ — الاتصال بالشخصيات العامة او الهامة فى المنطقة المحيطة بالمنشأة ومحاولة كسب تأييدها لسياسات واهداف المنشأة وأطلاع هذه الشخصيات على جهود المنشأة لخدمة الأفراد المقيمين حولها .

ومن خلال هذه الجهود يمكن تحقيق الاستفادة المتبادلة بين المنشأة وجمهور الأفراد المحيطين بها .

سابعا : جمهور وسائل الاعلام

لوسائل الاعلام دور كبير فى تحقيق الهدف الاساس من وجود العلاقات العامة فى المنشآت الحديثة الا وهو تحسين تصور الجمهور عموما عن المنشاة ٠

وتشمل وسائل الاعلام تلك الوسائل المختلفة واسعة الانتشار مثل الصحف والمجلات العامة واجهزة الاذاعة والتليفزيون .

وهناك قواعد اساسية يجب اتباعها عند تعامل ادارة العلاقات العامة مع وسائل الاعلام عموما وهى(١) :

اولا : الاعتدال والمعقولية : وذلك بالاعتماد على الأخبار الصحيحة والاقتصار على الحقائق عند التعامل مع وسائل الاعلام وعدم اللجوء الى المبالغة او التضليل رغبة من المنشاة الى لفت النظر .

ثانيا : تقديم الخدمة او المعاونة : وذلك بامداد وسائل الاعلام بالأخبار والحقائق التى تهم الراى العام بالفعل ، وعدم البخل عليها بتفاصيل تلك الحقائق ما امكن ذلك .

ثالثا : عدم الاستجداء او الضغط : او عدم الضغط على وسائل الاعلام كى تنشر بعض الأخبار بطريقة معينة او فى وقت وحدد او

---

(١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم « بتصرف » ٠ مرجع سبق ذكره ص ٢٤٠ .

على صورة تراها المنشأة من وجهة نظرها انسب فى التأثير على الجمهور لأن فى ذلك اساءة كبيرة الى سمعة المنشأة فى الأجل الطويل .

رابعا : عدم طلب حجب الاخبار : وهو عكس البند السابق حيث تحاول بعض المنشآت الضغط على وسائل الاعلام لمنع نشر بعض الأخبار — حتى ولو كانت حقائق — تصورا من بعض المسئولين فى هذه المنشآت ان فى ذلك صونا لاسم المنشأة من الاساءة ، أن مثل هذه التصرفات تسىء الى المنشأة لدى الجمهور ولدى وسائل الاعلام اكثر من تلك الاساءة التى قد تلحق بها من جراء نشر تلك الأخبار المراد حجبها وسوف تفتح الباب امام نمو وانتشار الشائعات التى تستند الى حقائق او لا تستند الى الواقع .

خامسا : عدم اغراق الوسائل : اى عدم الايحاء بأن المنشأة قد (استولت) على وسيلة الاعلام وذلك بكثافة الأخبار والمعلومات التى تختص بها تلك الوسيلة فى النشر عن تلك المنشأة بالذات .

ان مثل هذه التصرف يلحق الضرر بكل من المنشأة ووسيلة الاعلام معا لأنه يضعف ثقة الجمهور بكل منهما .

سادسا : الاحتفاظ بقوائم حديثة : اى يجب متابعة اية رسائل اعلام جديدة ووضعها فى دائرة الاختيار بين وسائل الاعلام الأخرى بعد دراسة الامكانات الفنية لتلك الوسيلة ومميزاتها عن الوسائل الأخرى .

وتحتل الصحف بالذات مكانة خاصة بين وسائل الاعلام المختلفة

وذلك لسعر انتشارها وقلة تكلفتها وصفة العمومية فيها بحيث يطلع عليها الجمهور من كل الطوائف .

وهناك قواعد محددة يجب أن يتميز بها تعامل المنشأة — ممثلة فى ادارة العلاقات العامة — مع الصحف العامة هى(١) :

١ — عدم انتهاج سياسة الدفاع المسبق عن اى شىء يخص المنشأة لان هذا المنهج من المنشأة يؤدى الى عدم الثقة فى اى مواد اخبارية أو ردود تبعث بها المنشأة الى الصحف .

٢ — تقديم الخدمات الصحفية للصحف فى الوقت الذى تحتاج فيه تلك الخدمات ، بحيث يجب الا يقال عن المنشأة انها لا تتصل بدور الصحف الا عندما تريد نشر ما يروق لها من اخبار .

٣ — عدم المبالغة أو التهوية بالأخبار المنشورة عن المنشأة سواء كانت اخبارا ايجابية أو سلبية ، بل التعامل مع تلك الاخبار فى جميع الاحوال بالتحليل والموضوعية والصراحة .

٤ — اعداد قائمة دائمة من الأخبار الجديدة يجب أن يحتفظ بها ادارة العلاقات العامة لتوصيلها اولا باول الى الصحف بشرط أن تكون تلك الأخبار تهم القراء بقدر لا يقل من اهميتها بالنسبة للمنشأة .

---

(1) ● Glenn Griswold & Denny Griswold, op - cit. P. 373.

● Scatt M. Cutlip & Allen H. Conter, op - cit. P. 384,

٥ ـ الاهتمام باقامة علاقات جيدة مع جميع دور الصحف بصرف النظر عن اتجاهاتها المختلفة وتنظيم لقاءات عامة مع ممثلى تلك الصحف فى المناسبات المختلفة .

هذه هى اهم فئات الجماهير التى تتعامل معها المنشأة فى مجال الاعمال ، وليس معنى ذلك ان هذا حصراً لكل فئات الجمهور التى قد تتعامل معها المنشأة ، كما ان كل فئة من فئات الجمهور يمكن تقسيمها الى عدة شرائح بحسب طبيعة القضية التى يتم مناقشتها .

العلاقات العامة فى المنشآت التى لا تهدف الى الربح :

تشمل المنشآت التى لا تهدف الى الربح هى المنشآت الحكومية كالهيئات والمؤسسات العامة التى تقدم الخدمات للجمهور كوزارة الصحة او وزارة التعليم والجهات التابعة لها ، كذلك تشمل تلك المنشآت الأندية الرياضية والمنشآت التابعة لجمعيات خيرية او دينية او نقابية او تعاونية ·

فكل هذه المنشآت تتمسك ببعض المبادىء الأساسية الاضافية فى عملها اهمها(١) :

١ ـ الخدمة حق وليست منحة : فهذه المنشآت يجب ان تتبنى فلسفة ان الخدمة هى حق للجمهور الموجهة اليه لا اعتبار

---

(١) محمد طلعت عيسى : العلاقات العامة والاعلام : اصولها وتطبيقاتها مكتبة القاهرة الحديثة ١٩٦٣ ص ٢٢٧ ـ ٢٣٠ .

انها نوع من المعونة او المساعدة او الاحسان فقيام النقابة برعاية احد اعضائها او صرف معونة او تعويض مستحق له لا يجب ان يقترن بشعور النقص بل يجب ان يشعر الفرد بانه يحصل على جزء من حقه من المجتمع الذى ينتمى اليه .

٢ - دقة توقيت الحملات الاعلامية حيث يمثل التوقيت فى الحملات التى تنظمها هذه النوعية من المنشآت فقد اثبتت الخبرة ان هناك اوقاتا لا يمكن أن تثمر فيها الحملات الاعلامية وخاصة حملات جمع المال اذا جاءت فى أعقاب حملات أخرى مماثلة .

ولهذا تحرص المؤسسات التى لا تهدف الا الربح على تحديد الموعد المناسب للقيام بحملاتها الاعلامية المنتظمة تحديدا دقيقا ، وكثيرا ما يكون هذا الموعد مرتبطا بعيد دينى او أحتفال قومى ، او بمظهر من المظاهر التى تثير المشاعر وتبعث فكرة التكافل الاجتماعى .

٣ - التخصص الاقليمى والتخصص الوظيفى : التخصص الاقليمى فى مجال المؤسسات الاجتماعية معناه انتهاج مبدا اللامركزية ، بمعنى ان لكل اقليم ولكل منطقة خصائصها المميزة لها ، ولهذا فمن المهم ان يقوم نوع من التخصص فى مناهج العمل وفى اساليب الاعمال بحيث تواجه حاجات هذه المنطقة خاصة ، ونتيجة لهذا التخصص الاقليمى يضيق نطاق الجملة الاعلامية ويضيق نطاق الجمهور الموجهة اليه ويتحقق اكبر قدر من التجانس فى محيط المنطقة او المجتمع المحلى بحسب الظروف .

والغرض من ذلك هو أن تكون هناك ادارة محلية وتوجيه محلى يساعد على اثارة المنافسة ، ويعمل على تشجيع الجهود الفردية بين المتطوعين وتحويلها الى طاقة قوية من العمل المتحرر .

أما فكرة التخفيض الوظيفى فمعناه ان الهيئات الاجتماعية التى تزاول نشاطا من نوع واحد يمكن ان تتحد وتتعاون وتنظم برنامجا واحدا للاعلام .

وتظهر اهمية التخفيض الوظيفى عندما تحجم الهيئات المشتغلة بالخدمة الاجتماعية عن توحيد جهودها وتنظم مصادر تمويلها . فمن المعروف أن من أهم أسباب احجام المؤسسات التى لا تهدف الى الربح فى توحيد نشاطها الفردى فى نشاط جمعى منظم ، يرجع الى خوف هذه المؤسسات من ان يذوب نشاطها الفردى الخاص فى خضم النشاط الجمعى الواسع ، مما يفقدها جمهورها والمؤيدين لنشاطها . فاذا حدث نوع من التخصص الوظيفى أمكن للمؤسسات التى تزاول نشاطا يميزها ان تبقى على شخصيتها الفردية وعلى نشاطها الخاص ، وأن تستفيد فى الوقت نفسه من اهمية تنسيق الجهود .

وعلى هذا فان العلاقات العامة فى المؤسسات التى لا تهدف الى ربح تدخل فى اعتبارها اهمية الدعوة الى التخصص الاقليمى والتخصص الوظيفى .

البـــــاب الرابـــــع

اساســيات الــراى العـــام

الفصــــل الأول : تعــريف الــراى العـــام .

الفصــــل الثــانى : انــواع الــراى العـــام والجمهــور .

الفصــــل الثــالث : الاتصـــالات فى مجــال الــراى العـــام .

الفصـــــــل الأول

تعـريف الـرأى العـــام

هنــاك فــرق بين تعبــير (رأى) وبين التعبــيرات الأخــرى التى تعنى ماهــو أقــل ثبــاتا او موضوعية منــه مثــل الاحساس او الاعتقــاد أو مجــرد الانطبــاع ، حيث ان الــراى غالبــا ما يكــون مبنيــا عــلى اســاس « معلومات » على اى مســتوى .

فتكوين (الــراى) يعتمــد غالبــا على الحصــول على معلومات من اى مصــدر ولــو كــان مصدرها الشائعات ، ويمكن القــول رغــم ذلك ان ارتبــاط هــذه المعلومات بمصــلحة الشخص او الجمــاعة يسـرع فى تكــوين الــراى بمــا يحقق هــذه المصلحة ، وغالبــا ما تحــدد هــذه المصلحة درجــة قــوة هــذا الــراى واتجــاهه (تاييــد او معارضــة) . وعندما يكــون هــذا الــراى متعلقــا بمســالة او قضــية او موضــوع يهــم جمــاعة من الجماعات او يهــم المجتمــع كلــه يكــون هــذا الــراى هــو المقصــود بتعبــير « الراى العــام » . والراى العــام هــو الساحة التى تعمــل فيهــا جهــود العلاقات العــامة وهى المحك الذى يقيس مستوى انجــاز ادارة العلاقات العــامة لمهمتها ، بــل أن البعض يعرفون العلاقات العــامة ذاتهــا بانهــا المعتقدات والاقتناعات ، او آراء الافــراد

حـول امـور واسـعة الانتشار او مصلحة عـامة(١) .

تعـريف الـراى العـام :

تعـددت التعريفات للراى العـام ، ومن اهـم هـذه التعريفـات :

- « الـراى العـام هـو الحـكم الذى تصـل اليـه الجماعة فى قضية مـا »(٢) .

١ — أن تكـون هنـاك مناقشات وافيـة حـول القضية المطروحة .

٢ — ان تثـار القضية بـكل حقائقها عن طـريق القـادة او اجهزة الاعـلام .

٣ — أن يكـون الاتجـاه الذى تتخـذه الجمـاعة فى هـذه القضية متفقـا مـع المعتقدات العـامة لـدى النـاس مثـل الدين والوطنيـة .

- « الـراى العـام هـو مجمـوع وجهـات النظـر القابلة للقياس والتى لـدى الافـراد الذين لهـم مصلحة فى هـذا الامـر » .

- تعـريف البـج Albig (٣) .

« هـو ثمـرة تفـاعل الافـكار فى اى وضـع من اوضـاع الجمـاعة التى تصـدر عنهـا هـذه الافـكار » .

---

(١) د. محمد عبد القادر حاتم : الاعلام والدعاية ، نظريات وتجارب مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٧٢ ص ١٣٤ .
(٢) د. محمد عبد القادر حاتم . المرجع السابق طبعة ١٩٧٨ ص ٧٥ .
(٣) د. محمود محمد الجوهرى . مرجع سابق ص ١٣٧ .

● تعـريف جيمس برايس(١) .

« هـو أصطلاح يستخدم للتعبـير عن مجمـوع الآراء التى يدين بهـا النـاس ازاء المسـائل التى تؤثـر فى مصالحهم العـامة » .

● تعـريف كـلاريد كينـج(٢) .

« أنـه الحـكم الذى تصـل اليـه الجمـاعة فى مسـألة ذات بـال ، وذلك بعـد مناقشات علنيـة ومستترة .

● مجمـوع الآراء والأحـكام السـائدة فى المجتمـع والتى تكتسب صـفة الاستقرار وهى قـد تختلف فى وضوحها ودلالاتهـا فى افهام الافـراد ، ولكنهـا تكـون صـادرة عن أتفـاق متبـادل بـين غالبيتهم رغـم أختلافهـم(٣) .

● تعـريف ليونـارد دووب :

الـراى العـام هـو أتجاهات ومواقف النـاس ازاء موضوع معـين ، حيث يكـون هـؤلاء النـاس اعضـاء فى نفـس الجماعة المعنيـة(٤) .

---

(١) المرجـع السابق ١٣٧ .

(٢) المرجـع السابق ١٣٨ .

(٣) السيد حنفى عوض . مرجع سبق ذكره ص ٦٢ .

(٤) د. محمد عبد القادر حاتم . الراى العام وتاثره بالاعلام والدعاية جزءان . مكتبة الفنار ساحة رياض الصلح . بيروت ١٩٧٣ ص ٤٦ .

- تعبير عن موقف من قضية متنازع عليها قابلة للجدل ، أو هو ذلك الرأى الذى ينتج عن المؤثرات وردود الأفعال المتبادلة بين أفراد أية جماعة كبيرة من الناس(١) .

- هو تبادل المؤثرات وردود الأفعال التى تحدث بين أفراد الجماعة حول الموضوع المتنازع عليه القابل للجدل(٢) .

- هو قبول وجهة نظر واحدة من بين وجهتى نظر متعارضتين أو وجهات نظر كثيرة متعارضة على حين أن كل واحدة منها يصلح لأن يتقبلها العقل الرشيد بوصفها وجهة النظر الوحيدة الصادقة(٣) .

- الرأى العام يشمل تعبير الغالبية ، كما يشمل تعبير الأقلية أو الأقليات فى وقت واحد اذا كانت الاختلافات بالغة الجسامة والاستعصاء على التغيير والتبديل الى درجة أن هذه الأقليات لا تقبل طواعية وعن رضا العمل مع الغالبية فانه لا يوجد فى هذه الحالة جمهور واحد بل عدة جماهير(٤) .

- ويتميز التعريف الذى أورده البورت Floyd Allport فى عام ١٩٣٧ وكان يعمل أستاذا لعلم النفس الاجتماعى والذى نشره فى مقالة فى مجلة Ppinion Quarterly Public تميز هذا التعريف

---

(١) المرجع السابق ص ٤٩ .
(٢) المرجع السابق ص ٥٠ .
(٣) المرجع السابق ص ٥٢ .
(٤) المرجع السابق ص ٥٢ .
(٥) المرجع السابق ص ٤٣ .

بالدقة والشمول حيث مهد له البورت بتحديد نوعية السلوك الذى يمثل الرأى العام فيما يلى :

١ — ان السلوك انسانى « آدمى » .

٢ — ان يعبر بالألفاظ .

٣ — انه سلوك يزاوله العديدون .

٤ — انه سلوك موجه الى موضوع أو موقف معين .

٥ — ان هذا السلوك أو الموقف له اهمية لدى كثير من الأفراد .

٦ — انه سلوك يعبر عن استعداد رفض او قبول لموضوع ما .

٧ — ان هذا السلوك يمارس فى حالات كثيرة فى ظل اعتقاد بأن الآخرين تصدر عنهم ردود افعال بشان الموقف ذاته وبالطريقة ذاتها .

٨ — ان الأفكار والاتجاهات التى يعبر عنها هذا السلوك يتم التعبير عنها او يمكن أن يتم التعبير عنها .

٩ — أن الأفراد الذين يعبرون « أو هم مستعدون للتعبير » عن هذا السلوك قد يفعلون « أو لا يفعلون » ذلك فى حضور اشخاص آخرين .

١٠ — قد يتضمن السلوك محتويات لغوية دائمة ومؤقتة .

١١ — انه قد يتخذ شكل جهود حالية لمقاومة أو لتحقيق شىء ما بدلا من ان تكون مجرد انماط سلوكية ثابتة او متوافقة ، اى انه سلوك محدد تحديدا مسبقا .

١٢ـ انـه يكـون مجمـوعة انواعـا مشتركة من السلوك قـوية ومتعـددة الى الدرجـة التى تسـمح باحتمـال فعاليتهـا فى بلـوغ غايتهـا وهدفهـا .

وخـلص البـورت من ذلك الى تعـريف للـراى العـام بانـه :

« موقف يتخـذه كثـيرون يعبـرون او يمكن مناشدتهم التعبـير من خـلال انفسهم فى شـكل تحبيـذ وتاييـد (وبالعكس فى شـكل رفـض ومعارضة) لحـالة محـددة او شخص معـين بالذات ، أو اقتراح محـدد ذى اهميـة واسـعة النطـاق بشـرط ان يكـون هـذا التعبـير متمتعـا بقـدر كبـير من القـوة العـددية والصـلابة والصـمود يسـمح باحتمال اتخـاذ اجـراء فعـال مباشر او غـير مباشر أزاء الهـدف المقصود »(١).

ويتـكون الـراى العـام من الناحيـة العملية وفـق خطـوات غالبـا ما تـكون كـالآتى :

١ ـ ادراك جمـاعة من النـاس لموقف يمثـل مشـكلة .

٢ ـ ظهـور اقتراحات بديلة لحـل المشـكلة .

٣ ـ الاتفـاق على بديل يمثـل حـلا افضـل للمواقف .

٤ ـ تنفيـذ برنامج العمـل .

---

(١) المرجـع السابق ص ٤٥ .

(٢) د. محمد عبد القادر حاتم . الاعلام والدعاية . نظريات وتجارب مرجع سبق ذكره . ص ٩٤ .

الفصـــــل الثـــــانى

أنـــــواع الـــراى العـــام

تتعــدد انــواع الــراى العــام بحســب احتياجات الدراسة وطبيعة الجمهــور ، فالجمهــور الذى يتــكون خــلاله الــراى العــام يعبــر عن وجــود رابطــة مشتركة تربط بين افــراده بشــكل مؤقت او الى اجــل طــويل ، وقــد يعبــر الجمهــور عن هــذا الــراى المشترك باعتبــاره يحقق لــه « الصـــالح العــام » وقــد يصــدر هــذا التعبير عن الجمهــور بشــكل علنى ، او قــد يقتضى الامــر عــدم التعبــير عنــه بشــكل علنى .

ويــرى البعض ان علانية التعبــير عن راى الجمــاعة هى شــرط اســاس فى تعــريف الــراى العــام(١) ، ولكننــا نــرى ان العلانية قــد تكــون احــد خصائص بعــض انــواع الــراى العــام ولكنهــا ليســت شــرطــا لوجــود الــراى العــام .

فبعض الجماعات تكــون بالفعــل رايــا عــاما لهــا ولكنها لا تستطيع الجهــر بــه لمخالفتــه للقوانين الوضعية او التعاليم الدينيــة او المذاهب السياسية الســائدة ولذلك يظــل هــذا النــوع من الراى العــام باطنــا او كامنــا حتى اذا ما تغــيرت ظــروف كتمــانه جهـــر اتبــاع الــراى بمــا يرونــه .

---

(٢) راجع د. محمد عبد الله عبد الرحيم ص ٩٠ .

يمكن تقسيم الـراى العـام الى الأقســام التاليــة :

أولا - من حيث درجـة الوضــوح :

١ - الـراى العـام البـاطن وهـو الراى العـام المستتر « غــير العلنى » الذى تتبنـاه جمـاعة مـا ولكن افـراد هـذه الجمـاعة يخافون من التعبــير عن هـذا الـراى لاصطدامه باللوائح أو القوانين أو الأخلاقيات المتعـارف عليهـا فى المجتمـع ، ويتحـين اصحاب هـذا الراى اى فرصة لتغـير هـذه الضوابط التى تمنـع ظهـوره لتحـويل رأيهـم الى راى عـام ظاهـــر .

٢ - الـراى العـام الظاهـر ، حيث يعبـر النـاس عن آراءهـم بصراحـة لتوفـر مستوى كـاف من الحـرية أو الديمقراطية ، ويناقشون قضـايا موضوعية قـابلة للجـدال والنقـاش ، وغالبـا ما تبتعد هـذه القضـايا عن الموضوعات الحرجـة او الحساسة مثـل الشئون الدينيـة أو الوطنيـة .

٣ - الـراى العـام الفعـلى : يعتبـر الراى العـام الفعلى مرحلة متقـدمة من مراحـل الـراى العـام الظاهـر ، حيث لا يكتفى أعضـاء الجمـاعة بالتعبـير عن رأيهـم بالحـديث اللفظى بـل يقدمون على بعض الافعـال العمـلية للتعبـير عن هـذا الـراى مثـل تنظيـم الاضرابات العمالية والمهنيـة او الثـورة على القيـادة او النظـام السـائد بقصـد تغيـــيره .

وهـذا التقسيم الثلاثى للـراى العـام من حيث درجـة الوضـوح

لا يعد دائما ، فقد يتحول الراى العام الكامن الى راى عام ظاهر او العكس بحسب درجة سماح المجتمع وقوانينه بهذا الراى او ذاك .

مثال ذلك انه قد يكون هناك مجموعة من العمال يطالبون داخل المنشاة - فيما بينهم - بتطبيق كافة حقوق العاملين المطبقة فى البلدان الاخرى ، ولكن نتيجة النص فى لوائح المنشاة على منع تنظيم الاضرابات مثلا فان هؤلاء الافراد لا يجرأون على البوح بهذه الافكار وتظل افكارهم محصورة بينهم لا يعلنونها للآخرين ، ولكن اذا تعدلت هذه اللوائح لتبيح للعمال مثلا حق الاضراب فان هؤلاء سوف يخرجون بأفكارهم ليجاهروا بها فيصبح رأيهم رايا عاما فعليا ، بل قد يقومون بتنظيم اضراب للعمال فى المنشاة ليصبح رايهم رايا عاما فعليا .

ثانيا - من حيث درجة الثبات :

مبدئيا يجب الاعتراف بان « الراى » يعتمد على عناصر لا تتصف بالدوام لتأثره بعناصر عديدة لها صفة ديناميكية ، ففى الاجل الطويل فان الراى العام يتغير ولكننا فى الأجل المنظور يمكن ملاحظة نوعان من الراى العام .

١ - الراى العام الثابت : هو الراى العام الذى يتصف باقل درجة من التغير وهو يستند الى قواعد ثابتة من التقاليد الاجتماعية او الدينية أو الوطنية . وهى قواعد تتسم بالاستقرار ولا يميل الفرد الى تعديل رايه بخصمها .

٢ - الرأى العام المتغير : وهو الرأى الذى يتكون بخصوص القضايا الجدلية المختلفة وهى تمثل معظم القضايا التى تثار فى المنشآت ، والرأى العام المتغير يتوقف تغيره على مقدار المعلومات المتاحة ودرجة القدرة على اقناع الجمهور بهذه المعلومات .

ثالثا - من حيث درجة الايجابية :

ينقسم الرأى العام الى نوعين هما :

١ - الرأى العام الايجابى ، هو الذى يتخذ فيها الأفراد « سلوكا » معينا ازاء القضية التى هى محل النقاش سواء كان هذا السلوك قولا او فعلا ، ويعبر عنه احيانا بالرأى العام الصريح .

٢ - الرأى العام السلبى « الكامن » هو الرأى العام الذى لا يبالى بالقضايا المطروحة للنقاش او المشكلة محل البحث . فهناك جانب كبير من الأفراد لا يبالون بالموضوع محل النقاش طالما ان هذا الموضوع لا يؤثر من قريب أو بعيد على مصالحهم او ان المعلومات الواردة اليهم بشأن هذا الموضوع لا تمكنهم من الحكم عليه وهم ينتظرون ما يعرف علميا بتعبير « الحادث » اى المناسبة التى تجعلهم يحولون اهتمامهم نحو هذا الموضوع وبسرعة فينتقلون من كونهم « اغلبية صامتة » الى موقف التاييد او المعارضة من هذا الموضوع، وغالبا ما يتعلق هذا « الحادث » بمصلحة كل من هؤلاء الأفراد وبالتالى يكون اتجاه كل منهم فى التاييد والمعارضة متفقا مع مصلحته .

مثـال ذلك : اذا كـان معروضـا للنقـاش فى احـد الأحياء السكنية توسـيع احـدى المدارس الابتدائية لتصـبح مدرسـة للمرحلتين الابتدائية والاعـدادية معـا فـان غالبيـة سـكان المنطقـة لا يعبرون لهذا الموضوع اهتماما كبـيرا الا من لهـم ابنـاء فى سـن يستفيد من أقتراح التوسيع .

ولكن بعـد فتـرة من الزمن وعندما يزيـد عـدد الأسـر فى المنطقـة التى سـوف تستفيد من توسيع المدرسة بحـكم اقتـراب سـن ابنـاءهم من السـن المقـرر للالتحـاق بمرحـلة التعليم الاعـدادى يتحول هـؤلاء الى تاييـد توسيع المدرسـة لاستيعاب ابنـاءهم .

ثالثـا — من حيث درجـة التاثـير والتـاثر :

يمكن تقسـيم الـراى العـام حسـب درجـة التاثـير والتـاثر الى ثلاثـة انـواع :

١ — الـراى العـام المنقـاد : وهـو يمثـل غالبيـة الافـراد فى اى مجتمـع حيث يتـاثرون بوسـائل التاثـير المختلفـة التى يتعرضون لهـا من خـلال حمـلات العلاقات العـامة او حتى الدعـاية .

وتـزداد نسـبة الافـراد الذين يمثلون الـراى العـام المنقـاد فى الجمـاعة كلمـا كـان هنـاك احتـكارا للمعلومات التى تمـلى على الأفـراد من خـلال وجهـة نظـر واحـدة او فى حـالة تدنى المستوى العـلمى او الثقـافى لهـؤلاء الافـراد ، او فى حـالة سـيطرة النزعـات العصبية او الاسرية او القبلية على هـؤلاء الأفـراد .

٢ - الـراى العـام المسـتنير : ويمثـل هـذا الـراى الافـراد الذين يستطيعون تجميـع وتحليـل المعلومات ومن عـدة مصـادر حتى يمكنهـم تبنى الموقف الذى يتفق مع تحليلهم وفهمهـم لهـذا الموقف ، ويتطلب قيـام الافـراد بذلك ان يكـون ويحتـاج الافـراد المكونين لهـذا النـوع من الـراى الى جهـد فى اقناعهم بشـكل موضوعى يعتمـد على الاقتنـاع العقـلى وليس التاثـير على العواطف والأحاسيس .

٣ - الـراى العـام القـائد : ويمثلهم قـادة الـراى وقـادة المجتمع وجماعات التاثـير فى مختلف المجـالات .

ويمتـاز هـؤلاء بالمـامهم بشـكل كـامل وتفصيلى بمعظم المعلومات المتعلقـة بالقضية محـل الدراسـة ولهـم منهـج وراى محـدد بخصوصها ويعمـلون على انـه يتـاثر الآخـرون بـه .

ولا يتـاثر هـؤلاء الأفـراد بتعرضهم للـراى الآخـر المعارض لرايهم بنمـا يؤثرون هـم فى الفئـات الأخـرى من الجمهـور حيث يتميزون بقـوة التاثـير باعتبـار انهـم قـادة .

رابعـا - من حيث نطـاق التاثـير :

يمـكن ملاحظة عـدة تقسيمات اخـرى للـراى العـام بنـاء عـلى نطـاق التاثـير المحتمـل لـه ، واهـم هـذه التقسيمات .

١ - الراى العـام العالى : وتشغله القضايا السياسية والاقتصادى والبيئية ذات التاثـير فى مختلف دول العـالم مثـل الحـروب المختلفـة والمنازعات الدوليـة واعمـال المنظمـات الدولية بالاضـافة الى اسـعار

العملات ونظم الرسوم الجمركية ونظم حماية البيئة من الانواع المختلفة للتلوث .

٢ ـ الراى العام القومى وهو راى المواطنين فى الدولة الواحدة وغالبا ما تكون اهتماماته الاولى تتعلق بالمشكلات او الخطط التى تهم طوائف كبيرة من المواطنين .

٣ ـ الراى العام المحلى « فى المنشاة » وهو يتكون حيال بعض القضايا التى تشغل العمل فى المنشاة ومستقبلها .

ومهما تكن التقسيمات التى يمكن تقسيم الراى العام اليهما فانه لا يوجد حدود فعلية بين كل منها لان الراى العام هو شىء متحرك لا يستقر على حال فى الاجل الطويل ولكن هذه التقسيمات تفيد فى الدراسة والبحث لموضوع الراى العام فى عدة جوانب .

وهناك عدة ملاحظات على هذه التقسيمات(١) :

---

(١) « بتصرف » :

- د. محمد عبد القادر حاتم . الراى العام وتاثره بالاعلام والدعاية مرجع سابق ص ٥٣ ـ ٥٤ .
- د. عبد الحميد حجازى . الراى العام والاعلام والحرب النفسية ، المجلد الاول : دار الراى العام ١٩٨٧ ص ١٤١ .

١ — ان الرأى العام حتى يكون صحيحا يلزم ان يكون فى اطار روح ديمقراطية سواء فى المجتمع او على مستوى المنشأة .

٢ — ان محاولة « تخليق » رأى « عام مصطنع » من خلال وسائل النشر المختلفة واستخدامها بشكل مكثف هى محاولة مصيرها الفشل فى الأجل الطويل لعدم توافر حرية تكوين الرأى .

٣ — قد يكون الرأى العام إيجابيا او سلبيا حيال بعض القضايا ولكن فى جميع الاحوال يجب ان تعطى الحرية الكاملة لاتخاذ المواقف دون ضغط مباشر أو غير مباشر .

٤ — قد يتحول الرأى العام الباطن الى رأى عام صريح فى حالة ظهور قضية هامة أو تصادم أو هزيمة أو خيبة أمل . فالحوادث الهامة تزيد حساسية الرأى العام .

٥ — عندما يصبح الرأى العام عالما وواعيا بكل جوانب الموضوع يصبح قويا ولا يسهل خداعه .

٦ — قد يتكون رأى عام ازاء قضية معينة ولكنه لا يستطيع الوصول الى حلها .

٧ — ينمو الرأى العام بدرجة كبيرة اذا نجح فى كسب الأغلبية .

تلك بعض من اهم القواعد التى تحكم ظهور وحركة ونمو

الرأى العام ، اما فيما يتعلق بالقواعد التى تراعى عند التعامل مع الجمهور — ايا كانت الفئة التى ينتمى اليها هذا الجمهور فان وسائل نسر لها تأثير خاص عليه .

اولا : انه من الافضل مخاطبة الجمهور من الافراد من خلال اهم هذه القواعد(١) :

ثانيا : ضرورة الاسراع فى فهم الحقيقة فى اى نزاع او قضية وذلك بالاستماع جيداً الى كافة وجهات النظر من عدة اطراف .

ثالثا : التدليل على قيام ادارة العلاقات العامة بالتأكد من حقيقة النزاع أو القضية حتى يتمتع الراى الذى تبديه الادارة بمصداقية لدى اطراف الموضوع .

رابعا : التعامل بلطف وحذر مع الراى العام خلال فترات التوتر والانفعال القائم على عدم الالمام بالموضوع أو القضية محل الخلاف حتى لا يزداد هذا التوتر او الانفعال .

خامسا : التركيز على مصالح الجمهور عندما مخاطبته أو دعوته لسلوك ما او تحذيره من تصرف معين .

ان هذه القواعد الاساسية للتعامل مع الراى العام نابعة من الخصائص التى يتصف بها الراى العام ذاته واهمها(٢) :

---

(1) Raymond Simon, Public relations : Concepts and Practices, second edition, Grid Publishing Inc, Ohio, 1980, P. 731.

(٢) محمد عبد الله عبد الرحيم . مرجع سبق ذكره ص ١٠٤ .

١ ـ الحساسية تجاه الأحداث الهامة .

٢ ـ الاحداث ذات الاهمية غير العادية تؤدى الى تارجح الراى العام ، وقد يكون التارجح من نقيض لآخر .

٣ ـ يتأثر الراى العام بالأحداث اكثر من تأثره بالكلمات .

٤ ـ يستجيب لحالات الطوارئ .

٥ ـ يتحدد بالمصلحة الذاتية .

٦ ـ لا يستمد مثارا لفترة طويلة تجاه قضية معينة مالم يظل التاثير بشكل مستمر .

٧ ـ ليس من السهل تغيير الراى العام المتصل بالمصلحة .

٨ ـ الراى العام فى المجتمعات الديمقراطية يسبق اساسية الرسمية.

٩ ـ الحقائق تساعد على انتشاره .

١٠ ـ فى المواقف الحرجة تكون درجة حساسية الأفراد كبيرة لقدرة وكفاءة القيادة .

١١ ـ يقبل الأفراد اتخاذ قادتهم للقرارات اذا شارك فيها هؤلاء الافراد .

١٢ ـ يتاثر الراى العام والراى الفردى بالرغبات والمصالح .

١٣ ـ فى جو التعليم والديمقراطية يحقق الراى العام الاهداف الموضوعة للجماعة .

الجمهور والرأى العام :

سبق أن عرفنا الجمهور بأنه مجموع الأفراد والهيئات الذين تربطهم بالمنشأة أية علاقة سواء من حيث التعامل أو من حيث التواجد المكانى ، وسواء كانت هذه العلاقة حالية أو متوقعة بحكم بعض الظروف والخصائص وفى بحوث الرأى العام التى تجريها المنشأة قد يلزم الرجوع الى عينة من كل طائفة من طوائف الجمهور لذلك فان مصادر تحديد أو التعرف على جمهور المنشأة يمكن القول بأن أهمها هى(١) :

١ - المصادر الخاصة بالمنشأة : وهى تشمل سجلات المنشأة التى قد تحوى أسماء بعض العملاء « كما يحدث من تسجيل بيانات العملاء فى حالة اتباع سياسة البيع بالتقسيط أو فى حالة السلع المعمرة التى قد يستدعى الأمر تقديم خدمات ما بعد البيع اليها كالصيانة ، وما يرسله العملاء من خطابات تحوى معلومات عنهم وغير ذلك » بالاضافة الى سجل الموردين وما يشمله من بيانات تفصيلية عن كل مورد وغير ذلك من جماهير المنشأة .

والمنشأة تكون حريصة على الاحتفاظ بمثل هذه السجلات الى حين اللجوء اليها ، وتحتفظ ادارة العلاقات العامة بنسخة من تلك السجلات لهذا الغرض يتم تجديدها أولا بأول .

٢ - مصادر اجتماعية : وهى تشمل التجمعات المختلفة التى قد

---

(١) بتصرف من د. أحمد محمد المصرى · مرجع سابق ص ٥٠ .

تجد المنشأة انه من المناسب اعتبار عينة منها ممثلة لجمهور معين من جماهير المنشأة مثل الاندية الاجتماعية والرياضية او المكاتب والجمعيات العلمية بالاضافة الى النقابات والاتحادات المهنية والعمالية ويحتاج الحصول على بيانات من هذه المصادر الى علاقات جيدة يبنيها العاملون فى مجال العلاقات العامة مع المسئولين فى تلك الجهات .

٣ - مصادر خاصة : مثل رجال المجتمع وقادة الراى وهم ذوى مكانة خاصة تهم العلاقات العامة فى كونهم ذوى تأثير كبير على مجموعات متعددة من الجمهور .

٤ - مصادر نوعية : وهى تختلف من سلعة لاخرى او من نوعية خدمة لخدمة مختلفة ، مثل استعانة احدى شركات تجارة الخضر والفاكهة بكشوف اسماء منتجى هذه الحاصلات الزراعية من الهيئات التابعة لوزارة الزراعة ، أو قيام بعض المنشآت المختلفة بالتعامل مع هيئات جمع الحقائق فى التعرف على جميع فئات الجمهور الذى يخص تلك المنشآت مقابل اجر معين كما هو سائد فى المجتمعات المتقدمة .

تغيير الراى العام :

يمكن التأثير فى اتجاه الراى العام وعناصر تكوينه وبالتالى تغيير الراى العام من خلال عدة وسائل اهمها .

١ - برامج العلاقات العامة التى تعدها المنشآت المختلفة وتحاول حشد كل ما يمكنها من امكانات مادية وبشرية مستعينة بالهيئات

الاستشارية المختلفة سواء كانت تلك المنشآت تابعة للحكومة او تتبع القطاع العام أو القطاع الخاص وبغض النظر عن مجال عمل تلك المنشآت أو ما اذا كانت المنشآت تهدف الى الربح او لا تهدف الى تحقيق أرباح .

٢ ـ الاحزاب السياسية باعتبارها تؤثر على اتجاه العديد من الأفراد الذى يؤيدون افكار كل حزب منها .

٣ ـ جماعات الضغط او الجماعات المهنية (مثل الشخصيات العامة او الفئات التى تحظى باحترام ابناء المجتمع كالقضاه او رجال الدين او اساتذة الجامعات ، بالاضافة الى النقابات العمالية والتجمعات المهنية) .

٥ ـ المؤسسات الدينية وذلك لأن الوازع الدينى لازال بعد وازعا قويا فى نفوس ابناء معظم المجتمعات يمكن من خلاله التاكيد على بعض القضايا واقناع الجمهور بها بشكل اسرع .

وتلعب الظروف المختلفة السائدة فى المجتمع الأولويات الصحيحة فى استخدام هذه الوسائل حيث تكون فعالة فى تحقيق الاهداف بأقل قدر من التكاليف .

---

(١) « بتصرف » من د. محمد عبد القادر حاتم . الاعلام والدعاية ، نظريات وتجارب ، مرجع سبق ذكره ص ١٠٣ .

الفصل الثالث

الاتصالات فى مجال الرأى العام

كلمة الاتصالات «Communications» مشتقة من الكلمة اللاتينية Communs وتعنى العموم أو الشيوع اى أن الاتصالات بطبيعتها عمومية فى كل المستويات .

ويمكن تعريف الاتصال بانه هو التفاعل او التفاهم بالكلمات والمخطوطات والرسائل وتبادل الافكار والآراء ، ومن الصعب التفكير فى شىء يقع او يحدث صوتا « أو اثرا » دون أن يعتبر نوعا من الاتصال(١) .

ويستخدم الاتصال بهذا المفهوم فى مجال العلاقات العامة فى جميع انواع الاتصالات التى تجريها المنشأة مع « الغير » وفى الاتجاهين بين المنشأة وجماهيرها .

قواعد الاتصال ودواعيه :

وهناك قواعد علمية تتبع فى الاتصال بالجماهير ارسيت من

---

(١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم . مرجع سبق ذكره ص ١٤٩ .

خـلال نتـائج التجـارب المختلفة التى أجـريت على العـديد من عينـات الفئـات المختلفـة من تلك الجماهـير، واهـم تلك القواعـد(١) :

١ — ان متلقى الاتصـال هـو الاساس والجوهـر وليس القـائم بالاتصـال .

٢ — ليسـت العبـرة فى الاتصـال ما يقـال ، بـل بمـا يدرك ممـا يقـال .

٣ — الاتصـال مرتبط بمشـاركة الاهتمـامات .

٤ — ان الفـرد لا يدرك الجزئيـات ابتـداء بـل يدرك أولا الصورة العـامة ، ويستتبع ذلك « ولا يسبقه » ادراك المفـردات المحددة أو أجـزاء الصـورة الكليـة .

٥ — ان النـاس فى الغـالب لا يستطيعون تحـديد المعلومات التى يحتاجون اليهـا ، انهـم يعرفون مـاذا يريدون عملـه ولكنهـم لا يعرفون كيف يتـم ذلك الا فيمـا نـدر من البشـر الذين يعرفون المعـلومات التى يريدون الالمـام بهـا فعـلا .

٦ — النـاس لديهـم اهتمامات عـديدة ولا يمكنهم جعلها متساوية ، والاتصالات هى التى تجعلهم يهتمـون اكثـر ببعض الموضوعات ، كمـا

---

(١) ● د. حسين محمد على . مرجع سبق ذكره ص ٣٦ .
● Philip lesly, ap - cit, P. 29.

ان بعض الاتجاهات تكون كامنة لدى البعض والاتصالات تجعلها ظاهرة لدى من يمتلكها .

٧ ـ الأفراد يواجهون كثيرا ضرورة تجديد معلوماتهم وتطوير أتجاهاتهم ، واتصالات تساعد على ذلك .

والاتصالات التى تجريها العلاقات العامة بالمنشأة مع الجماهير المختلفة للمنشأة يلزم أن يكون معظمها بناء على خطط ولتحقيق اهداف محددة تكون معيارا لنجاح تلك الخطط ويلزم ان يتصف أى برنامج يخطط فى المنشأة للاتصالات مع فئة من الفئات الجماهيرية بسبع خصائص رئيسية تسمى اختصارا هى :

١ ـ الجدارة بالثقة والتصديق Credibility فيجب ان يشعر المستقبل للاتصال بأن مسئول العلاقات العامة يريد خدمته وتحقيق للمستقبل ومتفقة مع القيم التى يؤمن بها المستقبل ، ومن الممكن القول مصالحه ، بالاضافة الى ضرورة ان يكون لدى المستقبل ثقة فى المسئول واحتراما له .

٢ ـ الاطار (السياق) Context يجب ان يتكامل اطار الرسالة مع مضمون الرسالة ذاتها .

٣ ـ المضمون Content ويعنى ذلك ان تكون للرسالة معنى بان المضمون يجب ان يكون مؤشرا لاستنتاج من هو الجمهور المستهدف من الرسالة .

---

(١) بتصرف من د. محمد عبد الله عبد الرحيم ص ١٧٦ .

٤ ـ الوضـــوح أى يجب أن يكــون برنامج الاتصـــال يعنى نفس الشىء بالنسبة للجميــع وخاصـــة فى حـــالة قطــع الرســـالة لمســـافة كبـــيرة وقطـــاعات متباعـــدة مكانيـــا ، ويجب ان تتكلم الرســـالة بصـــوت واحـــد يمثـــل المنشـــاة وليس باصـــوات مختلفة (لـــكل ادارة مثـــلا) فالعلاقات العـــامة تمثـــل ـ كمـــا قلنـــا ـ المنشـــاة ككـــل .

٥ ـ الاستمرارية والاتســـاق Capability of avdience فالاتصـــال عمليـــة لا نهـــاية لهـــا تتطلب التـــكرار مع مراعـــاة عـــدم التناقض بين الاقـــوال ، كمـــا ان برنامج الاتصـــال يجب أن يضـــمن الاستمرارية والاتساق فى ذات الوقـــت .

٦ ـ القنـــوات Channels يجب استخدام قنـــوات الاتصـــال التى تحـــظى باحتـــرام المستقبل وتضـــمن نجـــاح وصـــول الرســـالة لذهـــن هـــذا المستقبل ، أن هـــذا اجـــدى من الاصـــرار على أستخدام قنـــوات اخـــرى لا يضمن نجاحهـــا ونبـــذ القنـــوات التى يفضلها المستقل .

٧ ـ قـــدرة الجمهـــور Continuity & Consistency ان افضـــل وســـائل الاتصـــال فى خـــطط الاتصـــال تلك التى لا تحتـــاج الى جهـــد من الجمهـــور فى التلقى أو فى الاقتنـــاع وهـــذا قـــد يحتـــم عـــدم تضـــمين الرســـالة تعبـــيرات أو الفاظـــا أو جمـــلا لا يستطيع المتلقى استيعابها .

طـــرق الاتصـــال بالـــراى العـــام :

تســـعى العلاقات العـــامة فى المنشـــاة الى الوصول لجميـــع فئـــات الجماهير ســـواء كانت جماهـــير الداخلية او الخارجية وسلاحها الأساسى

فى ذلك هو الاقناع وتستخدم لذلك عدة وسائل واساليب تناسب كل فئة من فئات الجمهور .

ولضمان تحقيق مستوى الاقناع المرجو لهذه الجماهير يجب مراعاة مايلى(١) :

١ - التركيز على ان يكون مصدر الاتصال محل ثقة الجماهير التى يخاطبها ومقبولا لديهم .

٢ - الاعتماد على الافعال الحقيقية او العمل الحقيقى وليس مجرد الاقوال .

٣ - الصراحة مع الجمهور بكل الحقائق والنتائج المحتملة .

٤ - بعض الموضوعات تكون المخاطبة العاطفية اكثر تاثيراً من المخاطبة الموضوعية وبالتالى يمكن استخدام طرق الاتصال التى تتيح فرصة المخاطبة العاطفية فى مثل هذه المواقف .

٥ - ينبغى مراعاة ان التغيير - تغيير السلوك مثلا - الذى تستهدفه بعض خطط العلاقات العامة - قد يقتضى انقضاء بعض الوقت حتى يحدث .

٦ - استخدام اكثر من وسيلة من وسائل الاتصال لضمان احداث التاثير المطلوب فى اقناع الجمهور بفحوه الرسالة بناء على

---

(١) بتصرف د. محمد عبد الله عبد الرحيم . مرجع سبق ذكره ص١٠٦

الاولويات التى توضـع فى كـل حـالة لوسائل الاتصال المتـاحة ، وهـذا يقتضى مراجعـة اهـداف الاتصـال وخصـائص الجمهـور ثم وضـع الاولويات لوسـائل الاتصـال وذلك فى كـل حـالة كمـا يبينـه الشـكل التـالى :

شـكل رقـم

خطوات وضع اولويات استخدام وسائل الاتصال بالجماهير(١)

تحـديد اهداف الاتصـال	تحديد الجمهور	تقييم اولويات وسـائل الاتصـال
● تكرار الاتصال	● عوامل سكانية	● **وسائل داخلية :**
● اسـتمرار الاتصـال	● عوامل جغرافية	نشـرات ـ كتيبـات دوائرتليفزيونية ـ دوائر اذاعية صـور حـائط ـ تصـميمات
● سيادة مجـال الاتصـال	● عوامل اجتماعية	
	● عوامل نفسية	● **وسائل خارجية :**
	● عوامل ثقافية	صـحف ـ مجـلات اعلانات خارجية ـ تليفـزيون اذاعـة .

وعلى العمـوم فـان وسـائل النشـر التى تحـظى بالأولويات يجب أن تتمتـع بالمزايـا التاليـة(٢) :

١ ـ أن تكـون الوسيلة مفضـلة للجمهـور .

---

(1) Watson Dunn, ap - cit, P. 195.

(2) ● Glenn Griswald & Denny Griswald, op - cit, P. 79.

٢ ـ أن تكون ذات شهرة فى هذا النوع من الرسائل الاخبارية : مثل اختيار جريدة الأهرام مثلا لاعلان التعزية لأحد العاملين او احد كبار العملاء للمنشأة واختيار مجلة المصور لنشر خبر مصور عن المبنى الجديد الذى تم افتتاحه فى المنشأة .

٣ ـ أن الجودة يجب أن تسبق انتشار وسيلة النشر فيجب الاهتمام بماذا نقول وكيف نقول وليس الكم .

أن تلقى الجمهور للرسالة ليس معناه انه قد صدقها ، فقد يتلقى الناس الخبر او الرسالة ولا يصدقوها او يوافقوا على مضمونها .

وفيما استعراضا لبعض وسائل الاتصال المستخدمة فى مجال العلاقات العامة ..

اولا : المقـابلة الشخصـية

قـد تحتـاج جهـود العلاقات العـامة الى الالمـام بـكل فنـون المقـابلة الشخصية التى قـد تتم بين اخصـائى العلاقات العـامة بالمنشاة وبين احـد المسئولين فى تلك المنشـاة او بينـه وبين احـد افـراد الجمهور بصـرف النظـر عمـن طـلب هـذه المقـابلة .

ويلـزم فى كـل تلك الاحـوال على اخصـائى العلاقات العـامة ان يحـدد بسرعـة خـلال المقـابلة عنـوانا لهـا اذا كانت بنـاء على طـلب احـد المسئولين بالمنشـاة او احـد افـراد الجمهـور واذا لم يكن قـد سـبق تحـديد سـببا لهـا سـلفا ، كمـا يجب تحـديد الاساليب التى تستخدم مع الطـرف الثـانى لتحقيق هـدف العلاقات العـامة من المقابلة ، ومن الضـرورى أن يجيـد اخصـائى العلاقات العـامة (القـدرة) عـلى الاستماع بنفس درجـة قدرته على الحديث ، ويفيـد المشتغل بالعلاقات العـامة فى هـذا المجـال أن يحـاط علمـا ببعض الخصائص الخاصـة بالطـرف الآخـر مثـل الشخصية وميـوله السياسية أو تخصيصه الوظيفى أو ديانته ومسـتواه التعليمى وأن رجـلا او امـراة وما اذا كـان فـردا او اكثـر وخصائص مـكان المقـابلة . وغـير ذلك من الخلفية التى تفيـد فى التعـرف على ما وراء هـذا الشخص (الاشخاص) من افـكار وميول ؛ ولا ينس اخصـائى العلاقات العـامة أو يوجـه الشـكر فى نهـاية المقابلة للطـرف الآخـر .

وسـواء كـان منـدوب العلاقات العـامة هـو صـاحب الدعـوة للمقـابلة ام لا فـلابد ان يعـد تقـريرا مناسبا بنتـائج ما أجـرى من مقـابلات ويرفـق الى المسـئولين .

● Robert T. Reilly, ap - cit, P. 113 - 114.

ثانيـا : المناقشـة الجماعيـة

يقتضى بعـض المواقف تنظيـم مناقشات بين جمـاعات من الجمـاهير المختلفـة مع بعض المسئولين ذوى الاختصاص بادارة المنشـأة .

وتمتـاز المناقشات الجماعية ببعض المزايـا اهمهـا(١) :

١ ـ اتاحـة الفرصـة لـكل فـرد للحـديث .

٢ ـ توضـيح الآراء .

٣ ـ شـعور كـل فـرد بان مشكلات المنشـأة هى مشكلته .

٤ ـ قـد يؤدى عـرض وجهـات النظـر المتباينة أمـام الحاضرين الى اقتراحـات للتوفيق .

٥ ـ التعـرف على اتجاهـات الأفـراد وشكوكهم .

٦ ـ من حـق الفـرد ان يحتفـظ برايـه بعـد المناقشـة .

وتحتـاج المناقشة الجماعية الى شخص محنـك ذو خبـرة يستطيع السيطرة على تلك المناقشـة دون ان يتدخل فى مسارها بحيث لا يخـرج عن الموضـوع المحـدد لهـا ولا يخـرج المشاركون فيهـا عن حـدود اللياقة فى الحـديث لأى سـبب .

---

(١) د. حسين محمد على . مرجع سبق ذكره ص ٧٢ .

وبراعــة هــذا المشــرف تتجــلى فى اشــعار المشاركين فى المناقشة بأن يناقشونه من مشكلات من الممكن حــله ، وان يختــار الموضوعات التى يكــون الافــراد المشاركين فى المناقشة لديهــم قــدر ولــو قليــل من المعرفة المسبقة عنهــا بحيث يكــونوا نحوهــا رايــا ، وعليــه ان يشعر جميــع المشاركين انهــم مسئولون عن الخــروج بحــل لتلك المشكلة وان عــلى اصــحاب راى الاقليــة ان يحترموا راى الاغلبية ويزعنــوا لــه والا يستخف اصــحاب الــراى الحــائز على الغالبية بآراء الأقليــات او مشاعرهم .

ويمــكن لهــذا المشــرف ان يعــرض فى نهــاية المناقشات ملخصــا لمــا دار من مناقشات وما طــرح من آراء وما اتفقت عليه الاغلبية ، ولا بأس من ان يأخــذ التصويت على هــذا التقــرير الموجــز حتى يتيقن الجميــع من حقيقــة ما اسفرت عنــه تلك المناقشة .

ثالثـا : وسـائل الاتصال المكتـوبة

وتشـمل هـذه الوسـائل مجلة المنشـأة والنشرات والكتيبـات والتقـارير الدوريـة وغـير الدوريـة وكـذلك النشـرات الصحفية .

وهناك قواعـد فنيـة اساسية تحـكم اخراج جميـع هـذه الوسائل المكتـوبة أهمهـا(١) :

(أ) من حيث مضمون الرسالة المكتوبة :

١ ـ ضـرورة ان الأفـكار الـواردة فى الرسالة قريبـة .

٢ ـ التشجيع على تـكرار بعض الألفـاظ والأفـكار الهـامة فى الرسـالة .

٣ ـ اتبـاع الاقـوال الـواردة بالرسائل بافعـال محـددة لتاكيـد المصداقية للمنشـأة لـدى الجمهـور .

٤ ـ استخدام لهجـة لبقـة فى التعليق أو التحديد للموضوعات محـل الحـديث بحيث لا تسىء الى احـد او لا يسـاء فهمهـا .

٥ ـ عـدم الخـوض فى تفاصيل وملابسات لاداعى لهـا فى الرسائل الخبـرية .

٦ ـ ضـرورة توثيق ما يـرد فى الرسائل من ارقـام او نسـب او احصـاءات اى تحـديد مصـدر تلك المعلومات .

---

(1) ● Jaequelyn Peake, ap - cit, P. 187.
● Robert T. Reilly, ap - cit, P. 113 - 114.

(ب) من حيث شكل الرسالة المكتوبة :

يلزم تحديد بعض العناصر الاساسية فى شكل الرسالة المكتوبة والموجهة للراى العام بعض اخراجها وتوزيعها واهم تلك العناصر :

١ - عدد النسخ .

٢ - نوع وجودة الأوراق .

٣ - حجم الصفحة « قطع صغير - فلوسكاب - دوبل فلوسكاب ».

٤ - عدد الالوان المستخدمة فى الرسالة .

٥ - عدد الصور المستخدمة والوانها .

٦ - طريقة الطبع (آلة كاتبة - استنسل - اوفست - تيبو) .

٧ - الفترة الزمنية بين كل عدد وآخر من اعداد المجلة (اسبوعية - شهرية - ربع او نصف سنوية) .

والقصد من المبادرة لتحديد هذه العناصر ضرورة الاطمئنان الى استكمال تصور كامل للرسالة فى شكلها النهائى ، فان الشكل لا يقل اهمية عن المضمون فى اقتناع الجمهور المستهدف بمحتوى الرسالة ويجب أن تدرس كل هذه الأمور فى ضوء التكلفة التى تستطيع المنشأة تحملها .

ويمكن اعطاء فكرة موجزة عن بعض أنواع وسائل الاتصال المكتوبة التى يشيع استخدامها فى المنشآت المختلفة فيما يلى :

(أ) مجلة المنشأة : يلجأ المنشأة الى طبع مجلة تعبر عن الأحداث الهامة التى وقعت فى المنشأة اولها والتأكيد على اهداف المنشأة وسياساتها والانجازات التى حققتها المنشأة بما ينسب نوعية الجمهور الموجهة اليه تلك المجلة .

فيمكن اعداد مجلة لجمهور العملاء او جمهور الموزعين أو جمهور الموردين وهكذا ويمكن استخدام تلك المجلة فى شرح السياسات التى تتبعها المنشأة مع تلك الفئات من الجمهور الموجهة اليه أو طرح بعض مشكلات هذه الجماهير مع المنشأة للمناقشة والتوضيح .

ويجب مراجعة مضمون تلك المجلة من مقالات وابحاث وردود باسم المنشأة على اقتراحات وافكار الجمهور ، كما يجب الاهتمام بشكلها باعتبار ان تلك المجلة تعبر عن شخصية المنشأة ولابد أن تكون تلك المجلة فى افضل صورة .

وقد تقع مسئولية اصدار هذه المجلة على ادارة العلاقات العامة بالمنشأة بحيث ترسل لها كل ادارة بالمنشأة باهم أخبارها ودراساتها خلال فترة اعداد المجلة لاختيار الصالح منها لكى تتضمنه المجلة ، أو قد يعهد بهذه المسئولية الى وكالة متخصصة تتولى اخراجها بالشكل الذى تحدده أدارة العلاقات العامة لها .

ويقاس نجاح مجلة المنشأة بمدى احساس الجمهور الذى توجه اليه تلك المجلة بأنه تعبر عن افكاره وتناقش مشكلاته التى يهتم بها ، وان يجد آراءه وممثلين عنه يتحدثون من خلال تلك المجلة

ويعبــرون عن الاتجاهات الســائدة بالفعــل لدى هــذه الفئــة من الجمهور المــراد توصيل المجــلة اليه .

أن مجــلة المنشـــأة لا تحــوى فقــط افــكار وسياسات ادارة المنشأة بــل هى أدمرة العلاقات العــامة لتحقيق الالتقــاء المرغــوب بين افــكار كــل من المنشـــأة وكــل فئــة من فئــات جماهيرها ، واذا اقتصرت تلك المجــلة على الحــديث عمــا يخــص الادارة والمنشــأة ومشكلاتها واهدافها فــلن تلــق تلك المجــلة اى فرصــة للتــأثير عــلى افـــراد الجمهــور المســتهدف .

(ب) النشــرات والكتيبــات :

نقصــد بالنشـــرة نشــر موضوع واحــد فى صفحات قليلة تســلم لافــراد الجمهــور المستهدف باليــد أو ترســل بالبريد ، امــا الكتيبــات فتتنوع موضوعاته وتتعدد صفحاته ، ويتســـع لمعالجـــة الموضوعات بشكل مفصــــل .

وتحتــاج المنشــآت التجــارية الى النشـــرآت والكتيبات لشـــرح برنامج جــديد ، او اســلوب لتقديم الخــدمة او السلعة بشــكل يختلف عمــا اعتــاده العمــلاء . كمــا تقــوم المنشآت الصناعية من خلالها بعرض مراحــل العمليـــة الانتاجية .

وتتميــز هــذه المطبوعات بانخفــاض تكلفتها وامكانية انتاجها بشكل سريع نســبيا ، كمــا انهــا يمكن أن تتــرك انطبــاعا جيــدا عند القــراء

اذا احسن اعدادها(١) .

(جـ) التقارير الدورية وغير الدورية :

تنشر الكثير من المنشآت تقاريرا بصفة دورية (اسبوعية او شهرية او ربع شهرية او نصف شهرية او حتى تقارير سنوية) .

وتحوى هذه التقارير اهم الاحداث الجديدة التى تهم فئة الجمهور التى توزع عليه تلك التقارير وتتميز هذه التقارير عن مجلة المنشأة فى انها اكثر تخصصا واكثر دقة وتركيزا وتمتاز كذلك بانها تكون على مدى عدة فترات تطورا لاعمال ومشكلات المنشأة .

واذا كان لتلك المنشأة معلومات لها صفة العجلة فان المنشأة تنشر هذه المعلومات فى شكل تقرير مفرد (غير دورى).

(د) النشرة الصحفية(١) :

من الوسائل المكتوبة التى تستخدمها المنشأة فى الاتصال بفئات الجمهور المختلفة النشرات الصحفية التى توزع على الصحفيين ودور الصحف ووكالات الانباء وذلك لامداد الصحافة بالمعلومات الهامة التى تهم القراء .

---

(١) د. على عجوة . مرجع سبق ذكره ص ٢٢٦ .

(١) د. حسين محمد على . مرجع سبق ذكره ص ١٦٠ — ١٦٢ .

ويجب ان تحوى النشرة الصحفية معلومات عن اسم المنشأة وعنوانها وتليفوناتها ورقم التلكس وغير ذلك .

والعنوان عنصر ضرورى فى النشرة الصحفية ، وان كان بعض خبراء العلاقات العامة يحجمون عن كتابة عنوان للنشرة ، حتى لا يعتقد المحررون انهم يفرضون عليهم عنوانا بعينه ، ولكن الاتجاه الغالب ينحو الى كتابة عنوان من سطر أو سطرين يبين مضمون النشرة وهو ما يعين المحرر على استيعاب فحواها من نظرة سريعة الى العنوان .

وتحديد الزمن عنصر هام من عناصر الشكل هنا ، لهذا يجب ان يبين فى اعلى النشرة ما اذا كانت للنشر فورا او خلال يوم او يومين ، وهكذا .

ومن الآداب الصحفية المعروفة ان الصحفيين عادة يحترمون مواعيد النشر أو يعتذرون قبله بوقت كاف حتى يستطيع قسم الصحافة فى ادارة العلاقات ان يبحث عن مصدر آخر للنشر .

واحترام الصحف لمواعيد النشر هذه يجب ان تقابل من جانب رجال العلاقات العامة بالحرص الشديد على ارسال النشرات قبل موعد النشر بوقت كاف حتى يستطيع المحرر المختص ان يوفيها حقها من العناية التى تجعلها صالحة للنشر .

وفى نفس الوقت ، وقد تتعرض النشرات الصحفية التى ترسل قبل ميعاد نشرها بوقت طويل الى الضياع والاهمال .

ومن الطرق المتبعة فى صوغ النشرة ان يترك جزء خال فى اعلى النشرة (قبل العنوان) حتى يستطيع المحرر ان يكتب العنوان الذى يروقه . أو يعلق على النشرة بما يتراءى له ، او يدلى بتوجيهات الى اقسام التصوير المختلفة .

وينبغى ان تكون النشرة مكتوبة على سطور بين كل اثنين منها واحد خال ، حتى تفسح المجال للمحرر ليكتب تعليقات او يضيف شيئا ، واذا كانت النشرة الصحفية فى اكثر من صفحة ، فيجب ان يكتب فى نهاية الصحيفة الأولى عبارة تلفت النظر الى ذلك مثل « اقلب الصفحة من فضلك » . كما ينبغى ان تتضمن النشرة فى نهايتها كلمة او علامة تدل على ان البيان قد انتهى .

ومن الأخطاء الشائعة « من ناحية الشكل » التى يقع فيها رجال العلاقات العامة عندما يبعثون بنشراتهم الى الصحف أن يكتبوا

على الظرف كلمة « خاص » ، فاذا حدث ولم يسلم الظرف الى المحرر المقصود بقيت النشرة مهملة حتى يحضر ، اما اذا كان حضوره متاخرا اصبحت النشرة شيئا باليا لا تساوى حتى ثمن الورقة التى كتبت عليها .

ان مراعاة القواعد الشكلية التى اشرنا اليها لهو امر هام جدا يساعد على تقبل الصحفيين للنشرة ، ولكن مضمونها هو الامر الذى يقرر فى النهاية نشرها فى الصحيفة او الاعراض عنها .

ويعتبر المضمون بمثابة العامل النهائى فى نجاح النشرة ، ولذا فان الصحفيين السابقين الذين يعملون فى ادارة العلاقات العامة

ميـزة كبـرى على غيرهـم من العاملين فى هـذا المجـال . وذلك بسبب الخبـرة التى اكتسبوها من العمـل الصحفى فى نـواحى التبويب والعرض والأسلوب المطـلوب . كمـا أن معرفتهم باتجاهات الصحف ومحـرريها والمشرفـين عليهـا تعينهـم على اعـداد النشـرات التى يهتـم بهـا هـؤلاء . ومـع ذلك فـان خبـير العلاقات العـامة الذى لم يسبق لـه العمـل فى الصحافة ، يستطيع أن يتعـلم الكثـير عن طـريق الممارسة ذاتهـا ومن المحـاولة والخطـأ فى بادىء الأمـر .

كمـا انـه يتعـلم الكثـير عن طـريق قـراءة الصحف بامعـان وتفهـم اتجاهاتها وتحليـل طريقـة عـرض الموضوعات الصحفية المختلفة فيهـا . وسيخرج رجـل العلاقات العـامة فى النهـاية بخبـرة تعينـه على اداء العمـل الصحفى بنجـاح .

رابعـا : المؤتمـــر الصـــحفى

تلجـا بعـض المنشـآت الى المؤثرات الصحفية كوسيلة للاتصال بالجمـاهير عن طـريق الصحافة لاذاعـة اخبـار عاجـلة للجمهـور .

وتنظـم ادارة العلاقات العـامة مثـل هـذه المؤتمرات الصحفية بين احـداً وبعض المسئولين بالمنشـأة وبين الصحفيين تابعـين للصحافة المحلية أو الدوليـة وذلك فى مكان لائـق وبـه بعـض التسهيلات مثـل ادوات واستعدادات للترجمـة الفـورية واجهـزة تسجيل واتصـال .

ولا تصـلح كـل انـواع الأخبـار لاذاعتها من خـلال مؤتمـر صحفى فـاذا كـان الخبـر واضـح ومفهـوم فـلا داعى للاجتماع مع الصحفيين فيلزم ان تكـون الأخبـار المـراد ذكـرها تتعلق بموضوعات جدليـة او جـديدة تحتـاج الى مزيـد من الاستيضاح وأن تكـون لهـذه الموضوعات اهميـة كبـيرة لقـراء تلك الصـحف .

ويفضـل الصحفيون دعوتهم الى المؤتمـر الصحفى قبـل موعـد المؤتمـر بوقت كـاف وان يجـدوا من الاخبـار الجـديدة ما يبرر انتقالهم الى مقـر المؤتمـر .

وبالنسبة لمقـر المؤتمر الصحفى يشترط أن يكـون مزودا بالتسهيلات الفنيـة السـابق ذكرهـا بالاضافة الى ان تكـون جـدران القـاعة مجهزة بحيث يكـون الصـوت والصـورة واضحان ، كمـا يجب أن يكـون مقـر

المؤتمر من السهل الوصول اليه باكثر من وسيلة ، كما يلزم ان تجهز ادارة العلاقات العامة المتحدثين الذين سيخاطبون الصحفيين فى المؤتمر سواء كان هؤلاء المتحدثين من المسئولين من ادارة المنشاة او من بعض الفنيين على وضع لوحة امام كل منهم موضحا بها اسم المتحدث وصفته او وظيفته كى يتعرف عليه الصحفيون كما يسلم الصحفيون الذين يحضرون المؤتمر الصحفى الشارات الدالة على صفتهم الصحفية لتمييزهم عند توجيههم الأسئلة الى المتحدثين .

خامسا : الاتصــــال بالبــريد

فى حــالة الرغبــة فى الاتصال بجماهير قليلة العــدد نسبيا او اذا رات المنشــأة التعــامل مع عينــة من الجمهــور فــان ادارة العلاقــات العــامة قــد يســند اليهــا مهمــة الاتصــال بهــؤلاء الافــراد عن طــريق البريــد امــا للتعــرف على آراءهــم او لتوصيل بعض المعلومات عن اهداف وسياسات المنشــأة الى هــؤلاء الأفــراد .

ومن مزايــا هــذه الطريقة الاتصالية انهــا طريقة غــير مكلفة الى الى حــد كبــير خاصــة اذا كانت الخطــابات محليــة ، كمــا تتيح هــذه الطريقة انتقــاء بعض افــراد الجمهور للاتصال بهــم وتكون هى المجموعة المطلوبة للاتصال بهــا بخصــوص موضوع محــدد .

بالاضــافة الى ان هــذه الطريقة فى الاتصــال قــد تتغــلب عــلى صــعوبة مقــابلة بعض الشخصيات العــامة او الاشخاص الذين لا يســمح وقتهــم باجــراء مقــابلات شخصية مع منــدوب المنشــأة ، بالاضافة الى ان طريقــة الاتصــال بالبريد تتــرك الفرصــة للفــرد الذى تــم الاتصال بــه كى يقــوم بالتعــرف على محتــويات الرســالة فى افضــل وقت يــراه من وجهــة نظــره وعلى مهــل وبالتــالى تضمن تاثــير الرسالة بالطريقة المرغــوبة على افــراد الجمهــور المستهدف ، واخــيرا فــان الاتصــال بالبريد يمكن من الاتصــال بعــدد كبــير من الافــراد فى نفس الوقت .

وبرغــم هــذه المزايــا فــان هنــــاك عيــوبا لطريقــة الاتصـــال

الجمهــور باستخدام البريد من اهمهــا : عــدم الألفــة التى يحسها افراد الجمهــور مع الخطــابات ألتى تصلهم دون معــرفة مسبقة ــ ربمــا ــ باسم المنشــأة التى تتــولى الاتصال بــه ، كمــا ان الكثــير تكلفــة الاتصـــال بالبريد قــد تكــون مرتفعــة نســبيا أذا كانت تلك الاتصالات تتــم مــع افــراد فى دول خارجية ، وتــزداد مشكلات تلك الطريقــة الاتصالية اذا كــان المطــلوب من افــراد الجمهــور الــرد على الرسائل التى تصلهم حيث ســتقل نســبة الافــراد الذين يكلفــون انفســهم مشــقة ونفقــة الــرد وسيتأخر موعــد اعــلان نتــائج هــذا الاتصـــال .

سادسا : الاتصـــــال بالتليفــون

احيــانا قــد تجــد ادارة العلاقات العــامة استخدام التليفون كوسيلة مناسبة فى بعــض المواقف للاتصال بأفــراد الجمهــور باعتبارها طريقــة اقتصادية نســبيا وتحقق سرعــة الاتصــال ، كمــا يمكن التقــاء بعــض الخصائص المرغــوبة فى الأفــراد المــراد الاتصــال بهــم من خــلال دليــل التليفون الذى يبــين العنــوان والوظيفة على الأقــل .

بيــد أن تلك المزايــا قــد يقــلل منهــا انــه احيــانا ما تكون المخابرات الهاتفية خارجية ممــا يزيــد من التكاليف ، بالاضــافة الى غيــاب الألفــة المســبقة بين المنــدوب وافــراد الجمهــور الذين ينتقــون للاتصال بهــم بحيث لا يمكن الاسترسال معهــم فى الحــديث ، كمــا يصعب التطــرق الى بعــض الجــوانب الشخصية التى تخــص هــؤلاء الافــراد .

ويضــاف الى هــذه الوسائل الاتصالية استخدام الاذاعة والتليفزيون والأفــلام التليفزيونية والسينمائية بيــد تلك الوســائل قــد لا تتيــح فرصة التفــاعل بين طــرفى العلاقات العــامة وهمــا المنشــأة والجمهور بنفس القــدر الذى تتيحــه الوســائل الأخــرى الســابق شرحها .

عــوائق نجــاح الاتصالات الجماهيرية :

برغــم كــل فــرص النجــاح التى قــد يحققها اى جهــد للعلاقــات العــامة فى الاتصــال بجماهــير المنشــاة فــان هنــاك بعــض المشكلات والعــوائق التى تقــلل من فــرص النجــاح تلك واهــم تلك العوائق(١) :

١ ـ **عدم وضوح الهدف من الاتصال** : فالاتصالات التى تجرى مع جماهير المنشأة يجب أن تكون من خلال خطط محددة الأهداف ومتسقة مع بعضها البعض بما يحقق اهداف المنشأة .

اما اذا تم اجراء تلك الاتصالات بدون النظر الى تلك الخطط بما تحويه من اهداف محددة فان الاتصال يكون غير مثمر ، لذلك فانه عند اجراء اى اتصال يلزم أن يوجه اخصائى العلاقات العامة السؤال التالى : هل هذا الاتصال ضرورى لتحقيق هدف معين ؟ .

كما يلزم ان تجرى عملية تقييم لهذه الاتصالات على ان يكون معيار نجاحها هو تحقيقها لما سبق أن رسم لها من اهداف .

٢ ـ **عدم تحديد الجمهور المستهدف جيدا** : فمن الناحية العملية يصعب الاتصال بكل فئات الجمهور فى نفس الوقت ، وحتى اذا تيسر ذلك جدلا فمن الصعب ان يكون مطلوبا الوصول الى كل هذه الفئات بنفس الرسالة . وبالتالى يكون الهدف هو تحديد الجمهور المستهدف من خلال تحديد بعض الخصائص لهذا الجمهور كالدخل والسن وفئة الجنس والتعليم ... الخ .

واذا لم يتم تحديد الجمهور جيداً فلا يمكن تحقيق المبادىء الاساسية السابق ذكرها عن الاتصال ومنها التركيز على اهتمامات هذه الفئة من الفئات الجماهيرية وبالتالى تعقد الرسالة فعاليتها .

---

(1) Robert T. Reilly, ap - cit, P. 97.

٣ ـ **الرقابة التى قد يقتضيها استخدام بعض وسائل الاتصال** التى قد لا تسمح باستخدام الفاظ او صور معينة قد ترى المنشاة انها مفيدة فى توصيل الرسالة الى الجمهور كالالفاظ او الصور غير المقبولة انسانيا او اجتماعيا واخلاقيا او تلك الالفاظ والصور التى تسبب اشمئزاز لبعض الجماهير فمنظر ضحايا حريق كبير مثلا غير مقبول لدى بعض وسائل الاتصال العامة كالصحف أو التليفزيون أو السينما بالاضافة الى رفض كثير من وسائل الاتصال السماح بذكر اسماء المنافسين للمنشاة صراحة فى الرسائل التى توجهها المنشاة للجمهور .

٤ ـ عدم التوفيق فى اختيار « اللغة » والمقصود باللغة هنا المعنى الواسع لها ويشمل الكلمات والتصور الذى تحاول الرسالة الاعلامية تكوين لدى الجمهور والصوت الذى يصاحب الرسالة « اذا كانت مسموعة او مرئية » بالاضافة الى اسلوب اخراج الرسالة الاخبارية ذاتها .

ان اهمال تلك الجوانب يضعف من فاعلية الرسالة وبالتالى لا يساعد الاتصال على تحقيق اهدافه ، وقد تحتاج المنشاة الى الاستعانة بالخبرات المتخصصة فى وكالات الاعلان والنشر أو من الاخصائيين الخارجيين للتأكد من صلاحيته تلك النواحى ٠

٥ ـ **صراع الكلمات والافعال** : قد تختلف فئات الجمهور فى مدى مناسبة صياغة معينة للرسالة الاتصالية بها مثل اختلاف

صغار السن فى تأثرهم بنوعية معينة من الرسائل دون الكبار . كذلك قد تحتاج المناسبات المختلفة الى تحوير فى الرسائل التى توجه الى الجمهور لتتناسب مع احداث هذه المناسبة او تلك ؛ ولكن فى جميع الأحوال فان من شأن افعال المنشأة وسلوكها الفعلى ان تعزز أو تضعف من اثر كل هذه الرسائل .

فلا يمكن لهذه الرسائل مهما اوتيت من بلاغة ان تدافع عن قضية خاسرة تمثلها اهمال المنشأة لرغبات ومشاعر جماهيرها ، لذلك لابد ان تتبع المنشأة اقوالها بالأفعال التى تؤيدها .

٦ - **الصياغة المعيبة للرسالة ومظهرها** فاذا كانت هذه الصياغة غير مناسبة لخصائص الجمهور فان ذلك يؤدى الى انصراف هذا الجمهور عن الرسالة بل عن الفكرة التى تحملها هذه الصياغة .

٧ - **سوء اختيار القناة الاتصاليةالصحيحة** فكل فئة من فئات الجمهور له وسيلة نشر او تلقى يفضلها أو يحترمها ، ويلزم طرق هذه الوسيلة اذا اردنا ان تكون رسالتنا لهذه الفئة الجماهيرية فعالة .

٨ - **طريقة التقديم غير الجذابة للرسالة** فيما يتعلق بالذات بنوعيه الأوراق المستخدمة وجودتها كذلك الالوان المستعملة ومدى تناسقها ومناسبتها معنويا لنوعية الرسالة بالاضافة الى انواع الفن المستخدم فى توصيل الرسالة للجمهور .

٩ - **التوقيت السىء** : لابد من تنفيذ خطة الاتصال فى خطوات

تلك الخطـة بـكل وسيلة نشـر لهـا وقـت مناسب لاستخدامها . فقـد تنفـذ خطـة الاتصـال فى أكثـر من وسيلة ولابـد ان يكـون هنـاك تنسـيق فى استخدام تلك الوسـائل ، كمـا يلـزم اختيـار التوقيت المناسب لبـدء تلك الخطـة ووقت انتهاءهـا .

١٠ ـ **النقـص فى المعلومات المفيـدة :** فالمعلومات انتقائية بطبيعتها ويجـب على المشتغلين بالعلاقات العـامة عند صياغة الرسالة الاتصالية مع احـدى فئـات الجمهـور ان يذكـروا فقـط المعلومات التى تفيد المنشأة فى تحقيق الأهـداف التى يرمى اليهـا الاتصـال ، فالعبـارة يجـب أن تكـون موجـزه وفعـالة ومؤثـرة فى نفـس الوقت .

١١ ـ **اعطـاء الوعـود غـير الصادقة** للجمهور فـان هـذا يؤدى الى فقـد ثقـة الجمهـور فى المنشـأة وهـو اسـوأ ما يمكن أن يصـيب جهـود العاملين فى مجـال العلاقات العامة فـلا يجب ان تتضمن الرسالة الاتصالية ايـة وعـود يكـون من غـير المؤكـد تنفيذهـا .

ويتجنب تلك المعوقات يمـكن ان تزيـد فعالية العلاقات العـامة فى التاثـير على الـراى العـام الذى تمثـله فئـات الجمهور المختلفـة .

التفاعل الاجتماعى فى اطار الاتصالات

مفهوم عملية التفاعل :

التفاعل الاجتماعى عملية تبادلية مستمرة تتكون من الاتصالات المادية أو الرمزية التى تتم بين شخصين او اكثر فى مواقف اجتماعية مختلفة . ويكون الاتصال ماديا حين يقوم فرد معين بأداء شىء مادى لفرد آخر كالجراح الذى يجرى عملية جراحية للمريض . كما يكون الاتصال رمزيا حين يتبادل الافراد فيما بينهم الرموز والمعانى باستخدام الايماءات او اللغة .

وتتميز عملية التفاعل الاجتماعى بانها عملية ديناميكية مستمرة حيث ان التصرف من احد طرفيها يؤثر على سلوك الطرف الآخر ، كما يؤثر سلوك الطرف الاخير هذا على تصرف وسلوك الطرف الأول ، وبذا تستمر عمليات التأثير والتأثر بين الطرفين طالما بقى الموقف الاجتماعى الذى يجمع بينهما .

وعملية التفاعل الاجتماعى ذات علاقة وطيدة بالسلوك الانسانى وتعتبر احد المحددات الاساسية لهذا السلوك فقد يقوم الانسان الفرد بدور المؤثر عندما يحاول التأثير فى سلوك الاطراف الأخرى فى عملية التفاعل الاجتماعى ، كالمدير او القائد الذى يوجه مرءوسيه او تابعيه للسلوك فى اتجاه معين . ومن ناحية أخرى ، قد يقوم

الانســان الفــرد يدور المستجيب حــين يسلك سلوكا معينــا وفقــا لمــا يمليــه عليــه شخص آخــر . وبالتــالى فــان عمليــة التفاعل الاجتماعى تعتبــر من المحــددات الأساسية للسلوك الانسانى ســواء بالنسبة للمؤثر أو المستجيب . فهى تهيىء للمؤثر فرصــة تسمح لــه بممارسة انمــاط معينــة من السلوك ، فى حــين ان سلوك المستجيب يتشكل وفقــا لنمــط سلوك الطــرف المؤثــر فى هــذه العملية . وبــذا يمكن القــول بأن كــل فــرد يحــاول فى موقف التفــاعل ان يأخــذ بعــين الاعتبــار سلوك الآخرين وبالتــالى يحــدد سلوكه الشخصى أو يعــدله وفقــا لذلك .

وهنــا قــد يتبــادر الى الذهــن السؤال التــالى : هــل تؤدى عملية التفــاعل الاجتمــاعى الى خــلق السلوك الفــردى مثلهــا فى ذلك مثــل العــوامل الفــردية او السيكولوجية للفــرد ؟ . ان الاجــابة عن ذلك هى ان الفــرد حــين يتعــرض لأى موقف اجتماعى يتفــاعل فيــه مع أفــراد آخــرين فــانه يكــون متأثرا بالفعــل بــكل خصائصه الشخصية التى تحكم سلوكه والتى سبق وأن تحدثنا عنهــا ، وذلك مثــل الدوافع والاتجاهات والادراك والتى تلعب جميعهــا دورا هــاما فى تكــوين الفــرد لانطباعات معينــة عن الأشخاص الذين يقابلهم . وعلى هــذا فــان عملية التفــاعل الاجتماعى لا تخــلق السلوك الفــردى ولكنهــا تعمــل بالقــدر الأكبــر على تعــديل هــذا السلوك واعــادة توجيهه وفقــا لمتطلبــات الموقف . فالطبيب الجــديد الذى يلتحق بالعمــل باحــدى المستشفيات يذهب اليهــا وهــو محمــل بكــل صفاته وخصائصه وسماته الفردية الشخصية ، فــاذا ما حــاول أن يسلك ويتصرف طبقــا لهــذه الصفات وخصائص واتجاهات

مختلفة ، وبالتالى يصبح التفاعل كائنا بين مجموعات مختلفة من الصفات والاتجاهات ، الأمر الذى يترتب عليه قيام الفرد بتحديد وتعديل سلوكه ليتأقلم مع هذه البيئة الجديدة وبما يتفق مع عاداتها وتقاليدها .

ولكن : على اى اساس يعدل الفرد انماط سلوكه كى تتفق مع متطلبات البيئة الجديدة ؟ . اننا لو درسنا موقف اى فرد يتواجد فى موقف اجتماعى تفاعلى سنجد انه اما أن يحاول أن يفرض سيطرته على هذا الموقف ويسعى الى توجيه سلوك الآخرين بما يتمشى مع اتجاهاته وافكاره وانماطه السلوكية ، واما ان يحاول الاستجابة الى اتجاهات وافكار وانماط سلوك الآخرين . والعامل الحاكم هنا هو درجة القوة النسبية التى يتمتع بها هذا الفرد فى علاقاته الاجتماعية والتى يمكن قياسها بدرجة اعتماد الآخرين على الفرد فى تحقيق أهدافهم واشباع حاجاتهم . فقوة الفرد تزداد كلما زاد الاعتماد عليه وأصبح فى استطاعته التأثير فى سلوك الآخرين وتوجيه هذا السلوك الوجهة التى يرضاها ويحددها لهم . والعكس ايضا صحيح ، بمعنى انه اذا قلت درجة أعتماد الآخرين على الفرد كلما كان ذلك دليلا على ضعف قوته وعدم قدرته التأثير على سلوكهم .

ومما تجدر الاشارة اليه ان اثر التفاعل الاجتماعى على سلوك الفرد يتعدى المواقف التى يتم فيها التفاعل وجها لوجه ليصل الى المواقف التى قد يكون الفرد فيها وحيدا ولكنه يسلك ويتصرف

آخذا فى حسبانه اشخاصا آخرين . فالعامل فى المصنع يتصرف وفقا للطريقة التى يعلم ان رئيس العمال يفضلها حتى ولو لم يكن هذا الرئيس متواجدا ، وكذا يتصرف الأبناء فى غياب اهليهم وكانهم يرونهم ويحرصون على أن لا يأتوا بسلوكيات تختلف وتتعارض مع ما تربوا عليه . ففى مثل هذه المواقف وغيرها يكون اثر التفاعل الاجتماعى واضحا على سلوك الفرد رغم عدم توفر عنصر المواجهة الشخصية بين طرفى عملية التفاعل الاجتماعى .

كما وانه ليس من الضرورى ان يتم التفاعل الاجتماعى بين فردين اثنين فقط ، بل قد يأخذ هذا التفاعل صورة جماعية . وتتواجد الجماعة عندما يجتمع اكثر من فرد فى محاولة لاشباع حاجاتهم وتحقيق اهدافهم والتى لا يستطيع اى عضو منفرد اشباعها او تحقيقها . ويخلق التفاعل الاجتماعى بين أعضاء الجماعة عقيدة أو فكرة تجمع بين هؤلاء الاعضاء وتنظم لهم اتجاهاتهم وسلوكهم ، وتؤثر على مدى اشباعهم لحاجاتهم وتحقيق اهدافهم التى تجمعوا من اجلها . ويصبح لكل عضو من اعضاء الجماعة دوره ومركزه وقوته والتى تختلف عن بعضها البعض . ومثل هذه الاختلافات تحدد طريقة عمل الجماعة ومدى تاثيرها على اتجاهات وسلوك الأعضاء . ونظرا لاهمية الجماعة وتاثيرها وتأثرها بالفرد فاننا سنفرد لها فصلا مستقلا .

انواع التفاعل الاجتماعى :

يتم التفاعل بين الأفراد بمستويات مختلفة بما يجعل من كل مستوى من هذه المستويات نوعا محددا من التفاعل يختلف عن غيره ، واهم انواع التفاعل الاجتماعى هى التفاعل بين الأفراد ، والتفاعل بين فرد وجماعة ، والتفاعل بين الفرد والثقافة ، وفيما يلى شرح لهذه الانواع :

١ - التفاعل بين الأفراد :

ويعتبر التفاعل بين فرد وآخر ابسط انواع التفاعل الاجتماعى ومن قبيل ذلك التفاعل الذى يتم بين الزوجة وزوجها ، والأب وابنه ، والطالب واستاذه ، والرئيس ومرءوسه ، والقائد وجنده وغير ذلك . وفى مثل هذا النوع من التفاعل يأخذ كل فرد فى حسبانه سلوك الآخر . وبالتالى يؤثر كل منهما فى نفسه وفى الآخر . واوضح مثال للتفاعل بين الأفراد ، بل لول ما يدركه الانسان هو التفاعل الذى يتم بين الطفل وامه بحيث تصبح امه كطرف للتفاعل هى كل عالمه ودنياه الذى يستطيع ادراكه فى هذه المرحلة . وحيث أن الطفل يكون فى بداية عهده بالحياة معتمدا بدرجة كلية على امه فى اشباع كل حاجاته فان التفاعل هنا فى البداية يكون من جانب واحد فقط وهو الأم . الا انه مع نمو الطفل واتساع آفاقه الادراكية يبدأ فى التدخل فى عملية التفاعل ليكون شريكا فيها محاولا

الاستجابة الى الانمـاط السلوكية التى تفرضها عمليـة التفـاعل هـذه وبأساليب سلوكية ترضى عنهـا الأم . وكلمـا ازداد نمـو الطفـل فـان دائـرة اتصالاته تتسـع لتشمل بقيـة أعضـاء الأسـرة وبالتـالى تتعدد المواقف الاجتماعية التى تتولد عنهـا التفـاعل ، ثم تتسـع الدائرة اكبـر كى تشـمل أفـراد آخـرين من خـارج محيط الأسـرة . والطفـل خـلال هـذه المراحـل بمـا تتضمنه من تفاعلات ومواقف اجتماعية يكتسب الكثير ويتعـلم ، وتتسع مداركه وتختلف الادوار التى يقـوم بهـا فهـو الابن والطـالب والصديق والمرؤوس والزوج والأب ... الـخ . وبالتالى تختلف اساليب تأثـيره وتأثـره بالآخـرين .

٣ ـ التفـاعل بين فـرد وجمـاعة :

والجمـاعة أصطلاح يستخدم للتعبـير عن تجمـع عـدد معقول من الافـراد يتراوح بين اثنـين وخمسـة وعشرين فـردا يوجـد فيمـا بينهـا نـوع من التلاحـم والتناسق بين اوجـه النشـاط التى يمارسها اعضاؤها بغيـة تحقيق اهـداف مشتركة .

وقـد يحـدث التفـاعل الاجتماعى بين فـرد من ناحيـة وجماعات مختلفة من الناس من جهـة اخـرى . ومن امثـلة ذلك التفاعل بين العامل فى المحيـط الاجتماعى للعمـل وبين مجموعات العمـل التى يتعامل معهـا فالتأثير الذى يتلقـاه الفـرد من مجموعات العمـل هـذه تؤثـر فى أدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهـوده فى العمـل . وهـذا التأثير يتلقـاه الفـرد

من خلال اتصالاته وتفاعلاته مع افراد جماعات العمل . فهو يتصل بزملائه ويدخل فى علاقات معهم ؛ وهم من ناحية اخرى يسعون اليه ويبادرونه بالتفاعل معه . وخلال هذه الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية يكتسب الفرد خبرات ويتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه وتؤثر على مشاعره وسلوكياته . وما ينطبق على التفاعل الاجتماعى الذى يتم بين العامل ومجموعات العمل فى المحيط الاجتماعى للعمل ينطبق ايضا على كل علاقاته التى تتم بين فرد ومجموعة اخرى من الناس ، كالتفاعل بين الاستاذ وجماعة الطلبة فى قاعات المحاضرات ، وبين الرئيس وجماعة مرؤوسيه — وبين مدرب احدى اللعب الرياضية وفريق هذه اللعبة ، وكذا بين الامام ومجموعة المصلين فى المسجد . فسلوك الفرد يتشكل ويتعدل وفقا لسلوك الجماعة ، كما وان سلوك الجماعة يتأثر بسلوك الفرد .

ولا يقتصر التفاعل الاجتماعى الذى يتم بين فرد وجماعة على الحالة التى يتم فيها المواجهة الشخصية ، بل ان هذا التفاعل قد يتم فى غياب احد الاطراف كما سبق القول . ذلك ان للجماعة توقعات محددة عن اسلوب السلوك الذى ينبغى على الفرد اتباعه ، وبالتالى فانه عندما يواجه الفرد موقفا اجتماعيا معينا فان عليه ان يتصرف ويسلك وفق هذه التوقعات وعليه أن يعدل من انماط سلوكه بما يتفق وهذه التوقعات . الا ان لعامل القوة النسبية التى يتمتع بها اى طرف من طرفى التعامل « الفرد والجماعة » اثره الكبير فى جعل ايهما مؤثرا ومشجعا والآخر

مستجيبا . فكلما زادت القوة النسبية للجماعة كلما ازداد ارتباط الفرد بتوقعات الجماعة والزم نفسه باتباعها ، والعكس ايضا صحيح ، بمعنى انه كلما ازدادت القوة النسبية للفرد كلما ازدادت فرصته فى أن يتحرر من اتباع هذه التوقعات بل قد يتمكن والحالة هذه من فرض سيطرته وأفكاره واتجاهاته على المجموعة بكاملها .

٢ ـ التفاعل بين الفرد والثقافة العامة :

ويقصد بالثقافة العامة التقاليد وانماط التفكير والسلوك التى تسود مجتمعا معينا . وهى عبارة عن كل ما يكتسبه المرء من البيئة الخارجية المحيطة به من معتقدات وافكار ، او ما يضيفه المرء الى القيم والأفكار والمعتقدات السائدة . وبذا يتبين أن الثقافة هى من صنع الأفراد فى غالب الأحيان ، الا انه نظرا لاستحالة تحديد ما يضيفه كل فرد من الأفراد الى التراث الثقافى فغالبا ما تنسب الثقافة الى المجتمع أو الى الشعب ولا تنسب الى الأفراد .

ومكونات الثقافة كثيرة ومتعددة . منها اللغات . والفنون بأبعادها المختلفة ، والطقوس الخاصة بالزواج ، والوفيات والمواليد ، وقواعد واصول الاتيكيت والعادات الخاصة بالمأكل والملبس والمسكن وطريقة التوارث ، وانواع الرياضات السائدة ، والأعياد والمناسبات الدينية والقومية ، والمعتقدات السائدة بين الجماعات المختلفة . ويتم التفاعل بين الفرد والثقافة العامة بنفس الأسلوب الذى يتم به

التفاعل بين الفرد والجماعة ، حيث تحدد الثقافة العامة مجموعة من التوقعات والتى ينبغى أن يكون عليها سلوك الفرد ، وعلى الفرد بالتالى ان يعدل سلوكه كى يتفق مع تلك التوقعات . وكثيرا ما يحاول الفرد الخروج عن هذه التوقعات ويثور عليها وبالتالى يثور على المجتمع . وقد يكتب لهذه الثورة النجاح ، وبالتالى يستطيع الفرد من تغيير عادات وتقاليد وثقافة المجتمع الذى يعيش فيه ، الا انه فى غالب الأحيان ينجح المجتمع فى القضاء على ثورة هذا الفرد واعادته مرة اخرى للوضع السابق . كما وان الافراد يختلفون فى اسلوب وطريقة استجابتهم لتوقعات المجتمع .

مظاهر التفاعل الاجتماعى :

ويأخذ التفاعل الاجتماعى العديد من المظاهر المختلفة والتى تمثل انماط سلوكية جوهرية فى حياة الفرد والجماعة . ومن اهم المظاهر المكونة للتفاعلات الاجتماعية التعاون والمنافسة والصراع والتكيف والمحاكاة والانصياع لاقتراحات الآخرين . وفيما يلى مناقشة هذه المظاهر .

اولا — التعاون : Co-operation

وعملية التعاون تمثل واحدة من اهم مظاهر التفاعل الاجتماعى المألوف . ويقصد بعملية التعاون ونمطا من انماط السلوك الانسانى التعبير عن اشتراك شخصية او اكثر فى محاولة لتحقيق اهداف

مشتركة . والتعاون يعتبر الأصل فى عملية التفاعل الاجتماعى على الرغم من شيوع ظاهرة التنافس وانتشارها كنمط سلوكى جوهرى - كما سيأتى . وتعتبر الأسرة أولى صور التفاعل الاجتماعى والتى تقدم فى الأصل على اساس من التعاون فيما بين افرادها فى سبيل تحقيق الهدف المشترك .

وادراك الفرد بعدم قدرته على تحقيق اهدافه أو بعضها منفردا يعتبر الدافع الأساسى وراء محاولة الفرد التعاون مع الآخرين . وهذا يعنى أن التعاون قد لا يكون فى كل الحالات اختياريا يقوم به الفرد طواعية ، بل هناك من الظروف والمواقف ما تتطلب من الفرد الانصياع الى قبوله اضطراريا . ومهما كانت صورة التعاون - اى اختيارى أم اضطرارى - فانه يمثل ظاهرة اجتماعية تعكس عملية التأثير المتبادل للأفراد او الجماعات على سلوك بعضها البعض. فعندما يتعاون بعض الأفراد على أداء عمل معين فانهم يعملون على تحديد أنماط معينة للسلوك بحيث يقبلها الجميع ، ويعمل كل منهم على تعديل وتطوير سلوكه بما يتفق وسلوك واتجاه وفكر الجماعة . والتعاون هو اسلوب للسلوك يتعلمه الفرد بحكم تطوره ونموه فى بيئة اجتماعية وبحكم تفاعله مع الآخرين وأدراكه لأساليب سلوكهم ، وهو فى ذلك يشبه ظاهرة المنافسة كما سيأتى .

ثانيا - المنافسة :

والمنافسة عملية مستمرة يتم بمقتضاها تحديد نمط التوزيع الطبقى والتطور فى المجتمعات ، وهى تمثل المظهر الاجتماعى لعملية التفاعل بين الأفراد والجماعات حول أشياء محدودة ونادرة فى المجتمع . فالندرة فى الموارد اللازمة لاشباع حاجات الانسان هى السبب الرئيسى وراء ظاهرة المنافسة بمعنى أنه لو توفرت جميع الأشياء التى يحتاجها الانسان « فرد او جماعة » لما تطاحن الناس وتنافسوا فى سبيل ملكيتها أو الاستئثار بأكبر قدر منها على حساب الآخرين . ومن مميزات المنافسة أن الأفراد قد لا يشعرون بوجودها فيما بينهم ، وقد يدرك الفرد أنه يتنافس مع الغير فى سبيل الحصول على شىء معين ولكن قد لا تكون هناك اية علاقة شخصية بين هذا الفرد وبين من ينافسهم .

وتعتبر عملية المباراة المثال الصادق لتفسير مفهوم المنافسة حيث تنتهى المباراة وقد ربح وفاز احد طرفيها وخسر الطرف الآخر . فكل فريق يتنبأ بسلوك الفريق الآخر ويأخذ هذا السلوك فى الاعتبار ويحدد سلوكه الشخصى وفقا لهذا الاساس . ويحرص المجتمع على تحديد القواعد والتعاليم التى تحكم اصول كل مباراة ، ويضعها فى شكل اعراف او قوانين مصاغة حتى تكون الاساس المبنى عليه عملية التنافس بين الأفراد وبين الجماعات فى مختلف مجالات التفاعل الانسانى .

ويمكننا مفهوم التنافس من تفسير جانب كبير من السلوك الانسانى فى مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية . فيمكن تفسير السلوك التعليمى - جزئيا - على اساس ان طالبى العلم يتنافسون فى سبيل الحصول على المعرفة التى ترضى وتشبع رغباتهم وميولهم ، وبالمثل يمكن تفسير السلوك استهلاكى للفرد على أن المستهلكين يتنافسون من أجل الحصول على السلع والخدمات التى تشبع حاجاتهم ورغباتهم .

ومما تجدر الاشارة اليه ان اهداف المنافسة تختلف من مجتمع لآخر وذلك باختلاف نظمها الاقتصادية والثقافية والاجتماعية . بل ان الأهداف التى يتنافس عليها الأفراد تختلف باختلاف هؤلاء الأفراد انفسهم وحسب مستواهم الاجتماعى والمالى والعمرى . فهناك بعض المجتمعات التى تكاد تنحصر فيها المنافسة فى الحصول على المنافع المادية ، بينما نجد الأفراد فى مجتمعات أخرى يتنافسون من اجل الحصول على لقب أو مركز اجتماعى او مركز قيادى معين يشبع رغباتهم وحاجاتهم الذاتية .

ثالثا - الصراع :

ومن مظاهر التفاعل الاجتماعى ظاهرة الصراع بين الأفراد والجماعات حيث يؤثر على اتجاهات ومدارك الفرد ويخلق فيه بعض الصفات غير الحميدة ، كصفة عدم الثقة بالآخرين ، والعدوانية

والكراهية للغير ، بل انه فى كثير من الاحيان نجد ان الافراد والجماعات المتصارعة يتناسون الهدف الذى من اجله يتصارعون ويركزون كل اهتمامهم نحو تحطيم بعضهم البعض .

والصراع موقف تنافسى يدرك فيه كل متنافس خصمه ويعلم يقينا بأنه لا مجال للتوفيق حيث من الاخيرة قد لا يعلم الفرد من هم منافسوه ، ولا يسعى الى تحطيمهم اذا عرفهم . بل يمكن القول بأن الصراع فى حالة متطورة لعملية المنافسة بمعنى ان الموقف فى البداية قد يكون مجرد تنافس بين شخص وآخرين على وظيفة معينة يتقدم اليها الفرد مع غيره من عشرات الاشخاص الطالبين لهذه الوظيفة ، ولكن بعد ان تتم المقابلات مع المتقدمين لهذه الوظيفة ويتم تصفيتهم الا منهما ، فان المنافسة هنا تنقلب الى صراع حيث يعمل كل منهم على التفوق دون غريمه ، فنجاح احدهما يعنى فشل الاخير ولا سبيل للتصالح او التراجع امام ايهما .

وقد يتم الصراع على مستوى الفرد ذاته دون أن يكون له خصوم او غرماء ، وذلك فى حالة تمدد التوقعات التى ينتظرها الأفراد او الجماعات من شخص معين ولا يكون بمقدور هذا الشخص التفريق بين كل هذه التوقعات . ولناخذ مثالا لذلك مدير احد المشروعات الصناعية حين يجد نفسه فى موقف صراع صعب لا يحسد عليه . فالعمال يتوقعون منه أن يسلك سلوكا معينا يختلف عما يتوقعه المستهلكون وكل ذلك يختلف عما طالبه به الحكومة من اتباع اساليب

تمثل متناقضة مع ما يريده العمال والمستهلكون . فالعمال يطالبون برفع اجورهم ، ويتوقع المستهلكون خفض الأسعار فى الوقت الذى تفض فيه الدولة زيادة الانتاج والأرباح وتخفيض الاسعار ، ورفع اجور العمال مع مافى كل هذه الاهداف من تناقضات وخاصة على الأمد القصير .

والصراع ـ كمظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعى ـ يمثل مشكلة من الممكن حلها بأى من الطرق الشائعة فى هذا الصدد ، كاصرار الفرد على تحقيق هدنه والقضاء على خصمه ، أو اتفاق الغرماء على حل وسط يرضى جميع الاطراف ؛ أو الانسحاب من موقف الصراع وتناسى هذا الصراع ، أو تجميد موقف الصراع على ماهو عليه . كما وأن الصراع ـ كظاهرة ـ لا يكون دوما ضارا بالمجتمع أو بالفرد . فهناك بعض انواع الصراعات التى تكون مطلوبة للمحافظة على حيوية الفرد أو المجتمع ، أو لأحداث تطويرات وتغييرات فى صالح الجميع . فما كان من الممكن وجود توازن فى القوى العالمية لولا الصراع بأشكاله واسبابه العديدة بين الدول الكبرى ـ كروسيا وأمريكا ـ اذ بدون هذا الصراع قد تتحالف القوتان الأعظم فى سبيل السيطرة على العالم واستغلاله لمصلحتيهما الذاتية . فوجود درجة معينة من الصراع فى اى مجتمع من المجتمعات يعد علامة من علامات التطوير السلوكى .

رابعـا ـ التكيف أو التوفيـق : Accommodation

والتكيف او التوفيق والتسوية كظاهرة من مظاهر التفاعل الاجتماعى تعنى اتفـاق المتصارعين على أخفـاء صراعاتهم ووقف التنافس فيمـا بينهـم وذلك بصـورة مؤقتـة لأسباب معينـة تقضى بذلك . فعندما يواجه بفتنـة طاغيـة أو بخطـر خـارجى يهـدد امنـه واستقراره فـان مختلف فئـات المجتمـع المتصارعة تتكاتف مع بعضها وتنسى خلافاتها حتى تستطيع الوقوف امام هـذا الخطـر الذى يهـدد الجميـع . كذلك الحـال بالنسبة للخلافات بين العمـال والادارة فى المشـروع الاقتصادى ، فعندما يشـعر العمـال بتعـرض مشروعهم للخطـر والافـلاس أو الخسارة نجدهـم وقـد تناسـوا خلافاتهم واتحـدوا مع الادارة حتى تمـر الأزمـة . فالتكيف او التسـوية نـوع من السلوك يلجـأ اليـه الأفـراد والجماعات فى حـالة حـدوث تغيـيرات فى البيئـة المحيطة بهـم تجعـل من الصراع امـرا خطـرا عـلى جميـع المتصارعين . كمـا يلجـأ الأفـراد المتصارعون الى التكيف وايجـاد تسـوية فيمـا بينهـم فى حـالة ادراك الجميـع بأن الموقف لا يحقق اى انتصـار لأى منهمـا على الآخـر فى الوقت الحـالى . وكمـا قلنـا ، فـان التكيف والتوفيق سلوك وقتى يؤجـل الصراع ويخفيه لحـين ولكن لا يلغيـه أو ينهيـه ، وعندما تزول الظـروف التى ادت الى ظهـور هـذه « المهـادنة » فـان الصراع يظهـر مـرة اخـرى وربمـا بصـورة اقسى واشـــد .

خامسا ـ التقليد والتأثر باقتراحات الآخرين :

وتقليد الفرد لشخص آخر فيما يقوله أو يفعله ، وكذا أستماعه وتأثره بالاقتراحات المقدمة من الآخرين يعتبر ظاهرة من مظاهر التفاعل الاجتماعى بين الأفراد أو الجماعات . فعملية التعليم ـ وكما سبق وأن ذكرنا ـ تعتمد فى جانب كبير منها على عوامل التقليد والاقتراحات . ولعل ظاهرة التقليد تكون أكثر وضوحا لدى الأطفال خلال مراحل نموهم المختلفة . فهم فى البداية يحاولون تقليد أقرب الاشخاص اليهم خصوصا الأب والأم دون أن يميزوا ذلك ، الا أنه بتطور عملية نموهم يحاولون تقليد اشخاص بذاتهم سواء فى حركاتهم أو طريقة كلامهم أو حتى انماط سلوكهم المختلفة .

كما اننا نلاحظ فى حياتنا العملية ان كثيرا من الافراد يتأثرون فى سلوكهم بالعديد من الاقتراحات أو الأفكار التى يقدمها الآخرون ، كما أنهم يرفضون العديد من الاقتراحات او الأفكار النابعة من اشخاص معينين ولا تتفق مع فلسفتهم أو وجهات نظرهم . فالاقتراح ـ اذن ـ عملية اتصال بين الفرد وغيره من الأفراد تنتهى بقبوله الفكرة او الاقتراح اما عن اقتناع او دون وجود اى اساس معقول لهذا الاقتناع .

وينبغى التمييز بين ثلاثة انواع من التقليد :

فالنوع الأول وهو التقليد المقصود او المتعمد ، فهو اكثر الانواع

شيوعا حيث يتعمد الفرد اتباع نفس نمط السلوك الذى يسلكه شخص معين آخر ، فالابن يقلد اباه فى طريقة جلسته وطريقة كلامه وحركاته واشاراته وحتى فى طريقة التدخين واستخدام نفس نوع السجائر التى يدخنها الأب . كذا نفس الشيء بالنسبة للبنت التى تحاول تقليد والدتها فى الكثير من تصرفاتها ، كطريقة مشيتها او كلامها او طريقة تصفيف شعرها وغير ذلك .

اما النوع الثانى فهو التقليد غير المقصود أو غير المتعمد ، حيث نجد الشخص يقوم باستعارة انماط سلوكية معينة من الآخرين ولكن دون قصد أو تعمد ، اى بدون ان يعى بانه يقلد هذا الشخص. فالتقليد هنا يتم تلقائيا ولا شعوريا ويحدث بفعل التأثر بموقف معين . فلو انك فى اجتماع معين مع مجموعة من الأفراد وحدث ان تثاءب أحدهم فانك ستجد ان بقية المجموعة بما فيهم انت أيضا يتثاءبون بلا وعى أو رغبة حقيقية فى التثاؤب . وعندما يترك لك صديق عنوانه منسوخا بخط يده وفى شكل جميل ، فانك بلا شعور تجد نفسك تقلد هذا الخط عندما تخط اليه رسالة وتحاول وضع العنوان على الرسالة المرسلة اليه .

اما النوع الثالث من التقليد فهو التقليد المكتسب عن طريق التدريب . فهنا يقوم الفرد اولا بمحاولات كثيرة لكسب بعض المهارات فى السلوك المطلوب تقليده ، ثم يستمر بعد ذلك فى التقليد والمحاكاة . من امثال ذلك محاولة بعض الهواة تقليد احد المطربين أو الممثلين

المشهورين ، وعليهم ان ارادوا اتقان التقليد ان يحاولوا التدريب والمران مرات عديدة حتى يكتسبوا هذه المهارات المطلوب تقليدها .

والتقليد بأنواعه الثلاثة يعتبر من العوامل ذات التاثير على السلوك الانسانى والتى يلزم دراستها وتحليلها للتعرف على الملابسات والظروف التى يتم فيها ، وحتى يتسنى وضع التفسير السليم للسلوك . كما وأن قبول الاقتراحات التى يقدمها الغير تمثل ايضا عاملا من العوامل التى تؤثر فى السلوك الانسانى .

وعامل الاقتراح كمظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعى يعتبر عاملا مفيدا فى مجال ادارة الأعمال فالهدف الأساسى من نشاط الاعلان والعلاقات العامة هو تقديم مقترحات لجماهير معينة تدعوهم الى شراء منتجات معينة والتعامل مع متاجر معينة ، وبالتالى فانها تلعب دورا اساسيا فى تحديد سلوك المستهلكين اذا قبلوا تلك المقترحات . كما اننا نجد ان المشروعات الاقتصادية تحاول استغلال عامل التقليد عندما تسعى الى نشر مودات بعينها مبنية على رغبة المستهلكين فى تقليد ومحاكاة الغير .

من العرض السابق يمكننا ان نخلص الى ان السلوك الانسانى لا يعتبر مجرد ظاهرة فردية فقط تتحدد طبقا لصفات وخصائص الفرد ، بل هو ايضا ظاهرة اجتماعية حيث يتخذ مظاهره الأساسية فى التفاعلات بين الفرد وغيره من الافراد والجماعات . وعندما يخضع

السلوك الانسانى لتأثير تلك العوامل الاجتماعية فانه يتخذ أنماطا بذاتها كالمنافسة والتعاون والصراع ، والتوفيق أو التسوية ، وتشترك كلها فى أنها محاولة من الفرد لغرض سيطرته على الغير واجبارهم على قبول سلوكه كمحدد لسلوكهم ، أو استجابة من الفرد لمحاولات الغير التأثير عليه والسيطرة على سلوكه بما يتفق والأنماط السلوكية لهذا الغير .

المراجـــــع العربيـــة

١ ــ د. ابراهيـم الغمـرى . **السلوك الادارى والعلاقات العـامة** . دار الجامعات المصرية . الاسكندرية ١٩٧٦ .

٢ ــ د. ابراهيـم امـام . **العلاقات العـامة والمجتمـع** . مكتبة الأنجـلو المصرية . القاهـرة ١٩٧٦ .

٣ ــ د. احمـد محمـد المصرى . **العلاقـات العـامة** . مؤسسة شـباب الجامعــة للطباعة والنشــر . الاسـكندرية ١٩٨٥ .

٥ ــ د. حسـن محمـد خـير الدين . **العلاقات العـامة المبادىء والتطبيق** مكتبـة عـين شمس . القاهـرة ١٩٨٦ .

٦ ــ د. حسـين عبد الحميد احمـد رشوان . **العلاقات العـامة والاعلام من منظـور عـلم الاجتمـاع** . المكتب الجامعى الحديث . الاسكندرية ١٩٨٧ .

٧ ــ د. حسـين محمـد عـلى . **المدخـل المعـاصر لمفـاهيم ووظـائف العلاقات العـامة** . مكتبـة الأنجـلو المصرية ١٩٧٦ .

٨ ــ د. حسين محمـد على . **العلاقات العـامة فى المؤسسات الصناعية** . مفـاهيم ووظـائف ، الطبعة الثانية منقحة . مكتبة الأنجـلو ١٩٨٠ .

٩ ــ د. حسـين موسى راغـب ، د. احمـد محمـد عبد الله . **مقـدمة فى**

السلوك الانسانى وتطبيقاته فى المجال الادارى . الطبعة الأولى ١٩٨٧ .

١٠ـ د. سعد سراج . **الرأى العام : مقوماته وأثره فى النظم السياسية المعاصرة** . الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٧٨ .

١١ـ د. سمير محمد حسين . **ادارة العلاقات العامة فى مصر : دراسة ميدانية** . عالم الكتب . القاهرة ١٩٧٥ .

١٢ـ د. شاهيناز طلعت . **الدعاية والاتصال : دراسة نظرية تطبيقية على الوثائق السرية البريطانية عن ثورة مصر ١٩١٩** . مكتبة الانجلو المصرية ١٩٨٧ .

١٣ـ د. عبد الحميد حجازى . **الرأى العام والاعلام والحرب النفسية**. المجلد الأول . دار الرأى العام ١٩٨٧ .

١٤ـ د. على الباز . **العلاقات العامة والعلاقات الانسانية والرأى العام : دراسة تطبيقية للعلاقات العامة باجهزة الشرطة** . دار الجامعات المصرية . الاسكندرية ١٩٨٦ .

١٥ـ د. على عجوة . **الأسس العلمية للعلاقات العامة** . الطبعة الثالثة مزيدة ومنقحة . عالم الكتب ١٩٨٥ .

١٦ـ د. محمد بهجت كشك . **العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية** . الجامعى الحديث . الاسكندرية ١٩٨٤ .

١٧ـ د. محمد طلعت عيسى . **العلاقات العامة والاعلام** : اسولها وتطبيقاتها . مكتبة القاهرة ١٩٦٣ .

١٨- د. محمد عبد القادر حاتم . **الرأى العام وتأثره بالاعلام والدعاية** . جزئان . مكتبة لبنان . بيروت ١٩٧٣ .

١٩- د. محمد عبد القادر حاتم . **الاعلام والدعاية : نظريات وتجارب** . مكتبة الانجلو المصرية ١٩٧٢ .

٢٠- د.محمد عبد الله عبد الرحيم . **العلاقات العامة ١٩٨٥** .

٢١- د. محمود محمد الجوهرى . **العلاقات العامة فى المؤتمرات الدولية** . دار المعارف بمصر ١٩٥٩ .

٢٢- د. مصطفى حسنين زهير . **محاضرات فى بحوث التسويق** . ١٩٧١ .

المراجـــــع الأجنبيـــة

1 — Allen H. Center, Public relations : ideas in action : 500 testel Public relations Pragrams and Techniques, Newyark, 1957.

2 — Bertrand R. Confiels, Public relations : Principles anr Prablems, Rickard D. Irwin, Inc, 1952.

3 — Bertrand R. Confild & H, Frazier moore, Public relations : Prinuiples. cases, and Prablems, Sixth edition, Richard D. Irwin, Inc, 1973.

4 — Charless S. Steinberg, the Oreation of Consent Public relations in Practic, Communication arts books, hastings house Publishers, new york, 1975.

5 — Colin Coulson Thomas, bublic relations : a Practical guide, macdonald and evans, London, 1979.

6 — David Finn, Public relations and management, reinhild Publishing Carporation, newyork, 1960 .

7 — ErCing Gaffman, relations in Publit : microstudies of the Public order, basic books, Inc, Publishers, newyork, 1971.

8 — Frank J. efrins, Plonned Public relations, intertext books, London, 1969.

9 — Fraser P. seitel, the Practice of Public relatiens, Charles E. merrill Publishing Company, London, 1984.

10 — Gerre Janes, Pcblic relations for the design Professional, Mc. Graw - Hill book Company, London, 1977.

11 — Glenn Griswold & Denny Griswold, your Public relations, the standard Public relations handbook Funk & Wagnalls Company, 1948.

12 — Harnard stephenson, hand book of Public relations, Mc, Gra Hill book Company, Inc, newyork, 1960.

13 — Jaequelyn Peake, Public relations in business, Harper & row Publishers, newyork, 1980.

14 — James derriman, Public relations in business management university of London Press, Ltd, London, 1964.

15 — Jardon Galdman, Public relatiens in the markeing mix : introducing Vuluenrability relations, N.T.C business book, Illinois, 1975.

16 — John E - Marston, modern Public relations, Mc. Graw - Hill book Company, newyork, 1979.

17 — John W. Hill, Corparate Public relations : Arm of modern managemient, Harper & Brothers Publishers, newyork, 1957.

18 — Lawrence W. nolte, fundamentals of Public relations : Profession al Guidelines, Concepts and integrations. Pergamon Press, Inu, newyork, 1974.

19 — Oscar M, Beveridge, finacial Public relations, Mc Graw book Company, Inc, newyork, 1963.

20 — Philip lesly, Public relations handbook, second edition, Prentice - Hall, Inc, inglewood chiffs, 1962.

21 — Raymond simon, Publicity and Public relations worstext, fifth edition, newyork, 1972.

22 — Raymond simon, Public relation monagement : Cases and simulations, London, 1973.

23 — Raymond simon, Public relations : Concepts and Practices, second, Grid Publishing Inc, ohio, 1980.

24 — Robert d., Ross, the management of Public relations · analysis and Planning external relations, a willy - interscience Publication, John wiley and sons, newyork, 1977.

25 — Robert T. Reilly, Public relations in action, Prentice - Hall, Inc, newyork, 1981.

26 — Sam black, Practical Public relations, Pitmon & sans Ltd, London, 1962.

26 — Sam black, the role of bublic relations in management, Pitman Publishing, Torato, 1972.

28 — Scott M. Cutip & Allen H, Center, effective Public relations, Prentice - Hall, Inc, newjersey, 1964.

29 — Scott M. Cutlip & Allen H. Center, effective Public relations, Prentice - Hall Inglewook cliffs, newjersey, 1978.

رقـــم الإيـــداع
٣٦١٨ / ١٩٩١

* مطبعـــة زهـــران *
٤ شارع حمام الصَبغة
و ١٦ شارع الدرديرى
الأزهـــر ـ القاهـــرة
ت : ٩٠٧٥٥٤

كتب للمؤلف ...

- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية
- مقدمة فى العلوم السلوكية وتطبيقاتها فى المجال الإدارى
- الإدارة مدخل بيئى
- التســـــويق
- التســويق المعاصر